

# **Führungsfragen für die Bundesverwaltung**

## **Die Führungsfragen ersetzen die Richtlinien für die Verwaltungsführung im Bunde (RVF) von 1974. Sie bauen auf dem RVOG, dem BPG und dem personalpolitischen Leitbild der Bundesverwaltung auf**

Der Bundesrat hat sie am 27. März 2002 genehmigt

---

### **Einleitung**

Führen wird zunehmend schwieriger. Gerade Veränderungsprozesse stellen traditionelle Führungsmuster in Frage und verlangen nach neuen Formen der Zusammenarbeit. Das gilt auch für die Bundesverwaltung. Die Verwaltungsmodernisierung hat sich in den letzten Jahren vor allem auf strukturelle Voraussetzungen konzentriert (z.B. Regierungs- und Verwaltungsreform RVR, Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget FLAG, Bundespersonalgesetz BPG und Ausführungsbestimmungen). Nun gilt es, das Bundespersonal für die Nutzung der neuen Rahmenbedingungen fit zu machen. Denn die Verwaltung kann letztlich nur wirkungsorientiert und nachhaltig agieren, wenn sich die Menschen ihrer tief verwurzelten Verhaltensweisen bewusst sind, diese kritisch reflektieren und gegebenenfalls verändern. Dieser Kulturwandel setzt namentlich im Führungsbereich ein Neu- und Umdenken voraus, was mit traditionellen Führungsgrundsätzen eher schwierig zu initialisieren ist. Denn (Selbst)Reflexion wird durch gezielte Denkanstösse ausgelöst; und diese erfolgen am effektivsten in der Form von kritischen Fragen. Weshalb?

Fragen (ver)föhren zu einer Auseinandersetzung mit eigenen Denkmustern, Werten, Erfahrungen, Motiven und Geföhlen. Sie sprechen jede einzelne Person direkt an und erschweren dadurch ein Ausweichen ins Unverbindliche. Fragen lösen tief reichende Denkprozesse aus, föhren zu kreativen Momenten und zeigen neue, situationsadäquate Handlungsweisen auf. Fragen sind individuell und immer wieder anders beantwortbar. Dadurch bleiben sie länger aktuell. Und unsere Antworten halten uns einen Spiegel vor Augen, der für eine kritische (Selbst)Reflexion erforderlich ist. Denn wie wir Fragen beantworten, müssen wir selber verantworten.

Führungsfragen (ver)föhren die Kader zu einer fortlaufenden Reflexion ihrer (Föhungs)Tätigkeit, ihrer (Föhungs)Fähigkeit und ihrer (Föhungs)Verantwortung. Sie konfrontieren die Kader mit den Wirkungen ihres Verhaltens und födern damit den Diskurs über sinnvolles Handeln. Führungsfragen tragen somit zu einer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung bei und zeigen Chancen für systemische Lernprozesse auf.

Traditionelle Führungsgrundsätze wie die «Richtlinien für die Verwaltungsföhung im Bunde (RVF)» von 1974 hingegen bestehen aus Handlungsnormen. Sie stellen somit einmalige Antworten auf einmal gestellte Fragen dar. Führungsgrundsätze sind daher wenig flexibel und für die Unterstötzung des Kulturwandels in der Bundesverwaltung kaum geeignet. Dies hat den Bundesrat dazu veranlasst, die RVF am 27. März 2002 durch Führungsfragen zu ersetzen. Diese wurden vom Eidgenössi-

schen Personalamt in einem rund zweijährigen Prozess mit verschiedenen Kadergruppen der Bundesverwaltung entwickelt und auch mit Exponentinnen und Exponenten aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft diskutiert.

Mit der Verabschiedung der fünf Führungsziele und der daraus abgeleiteten Führungsfragen bekennt sich der Bundesrat zu einer offenen, auf (Selbst)Reflexion und Dialog basierenden Führungskultur. Solch eine Kultur gehört zum Fundament einer lern- und entwicklungsfähigen Verwaltung.

## **Führungsziel 1: Rolle kennen und Position beziehen**

*Führen heisst, sich als eigenständige Persönlichkeit in der Aufgabe und in der Beziehung zu den Mitarbeitenden zeigen.*

### **Führungsfragen:**

- *Wie sehe ich unsere Aufgabe und welches ist meine persönliche Beziehung zu ihr?*  
Was ist mein Anliegen dabei? Welches ist meine Vision? Welchen menschlich und fachlich hohen Anforderungen will ich genügen? Was legitimiert mich zur Führung?
- *Wo liegt meine Balance zwischen individuellem Gestalten und dem Vollzug von Aufgaben?*  
Wie und wo sehe ich meine Freiräume? Wie präge ich meine Aufgabe?
- *Welches ist meine Beziehung zu mir selber in meiner Führungsposition?*  
Stehe ich zu mir? Zeige ich mich so wie ich bin, wie ich sein möchte oder wie ich glaube sein zu müssen? Was tue ich für die Entwicklung meiner Führungskompetenz? Wenn ich mich als Vorbild betrachte: Was sehe ich darin?

### **Begründung:**

Führung beginnt bei der eigenen Person. Das Verhalten von Führungskräften ist einwandfrei. Sie sind teamfähig, unparteiisch und schenken Vertrauen.

Führungspersonen vertrauen auf ihre Möglichkeiten. Sie gehen mit den eigenen Ressourcen nachhaltig um und verstossen nicht gegen ihre innere Grundhaltung. Die Forderung nach persönlicher Authentizität und Vorbildlichkeit gründet auf der Einnahme einer markanten individuellen Position im Kollektiv. Führungskräfte zeigen Gestaltungswillen. Das heisst nicht, dass sie jederzeit und überall der/die Beste sein und alles im Griff haben müssen. Sie sollen vorleben, was sie verlangen, und so handeln, wie sie sprechen.

Führungskräfte zeigen ihre Persönlichkeit besonders deutlich in ihrer starken, auch emotionalen und klar kommunizierten Beziehung zur Aufgabe. Sie haben eine Vision und versuchen die Theorie mit der Praxis zu verbinden. Sie sind Leader und Manager zugleich.

Dieses personalisierte Führungsverständnis korrespondiert direkt mit den Leitideen des modernen Public Management: Handlungsspielräume können von Führungskräften nur genutzt werden, wenn sie Farbe bekennen, gestalten statt verwalten und als Personen über ihre Funktion hinaus wahrnehmbar sind.

Gleichzeitig können sie mit dem Dilemma zwischen Selbstermächtigung und Vollzugsverständnis im Interesse der zu lösenden Aufgaben umgehen.

## **Führungsziel 2: Beziehungen gestalten**

*Führen heisst, tragfähige Beziehungen gestalten, in welchen die Mitarbeitenden ihre Potenziale umsetzen können und wollen.*

### **Führungsfragen:**

- *Welche Erfahrungen mit Mitarbeitenden haben mein Menschenbild geprägt? Wenn ich mich an bestimmten Werten orientiere, kennen die Mitarbeitenden meine Führungsethik und teilen sie diese? Gehe ich in der Beziehung zu den Mitarbeitenden von dem aus, was ist, oder von dem, was nicht ist, aber sein sollte? Mag ich die Menschen, die ich führe? Wenn ja, zeige ich es ihnen?*
- *Woran erkenne ich, ob meine Mitarbeitenden mir vertrauen? Wie erwirbt man sich mein Vertrauen? Mein Misstrauen? Wie erwerbe ich mir ihr Vertrauen? Ihr Misstrauen? Und ich – vertraue ich meinen Mitarbeitenden? Welche Gefühle entstehen, wenn ich an meine Mitarbeitenden denke? Kommen diese Gefühle in meiner Führung zum Ausdruck?*
- *Kommuniziere ich so, dass ich erfolgreich führen kann? Wenn ich etwas sage, verstehen die Mitarbeitenden darunter das Gleiche, was ich meine gesagt zu haben? Wenn nicht, weiss ich, warum meine Botschaft nicht verstanden wird? Wo liegen die blinden Flecken? Fliessen in meiner Organisation die Informationen? Gelangt das Wissen dorthin, wo es genutzt werden kann? Weiss ich von meinen Mitarbeitenden alles, was ich wissen muss?*

### **Begründung:**

Das Menschenbild der Führungsperson prägt die Führungsbeziehung und die Führungsarbeit entscheidend. Führungspersönlichkeiten gehen von einem Menschenbild aus, welches tragfähige Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden zulässt. Führungspersonen gehen von den Potenzialen, Entwicklungsmöglichkeiten und von der Einmaligkeit ihrer Mitarbeitenden aus, und nicht von deren Defiziten. Die komplementäre Beziehung zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden, wonach es Führungskräfte mit ihren Qualitäten brauche, weil letztere den Geführten abgingen, ist überholt. Führung lässt sich nicht weiter durch die Defizite der Geführten erklären und legitimieren.

Wenn Führungspersonen von diesem positiven Menschenbild ausgehen, schaffen sie die Voraussetzung für die Erweiterung von Handlungsspielräumen. Damit können sie die (potenziellen) Fähigkeiten, (guten) Absichten und Kenntnisse ihrer Mitarbeitenden laufend weiter entwickeln und ihr Engagement nutzen.

Wichtigste Beziehungsqualitäten sind Vertrauen und Glaubwürdigkeit, welche durch Transparenz, Konsistenz und Verbindlichkeit geschaffen werden. Vertrauen zu Führungskräften ist in Zeiten raschen Wandels unabdingbar: Wandel ist für die Mitarbeitenden immer auch mit Verunsicherung und Risiken verbunden. Positive Emotionen wie Wertschätzung, Respekt, Nähe, Sympathie und das Vermeiden von Abwertung gehören zur Führungsbeziehung, nicht aber die Beliebtheit um jeden Preis. Erst in einer von der Führungskraft vorgelebten Vertrauenskultur können die Geführten in Veränderungsprozessen ihr spezifisches Potenzial entfalten. Damit ist die wichtigste Voraussetzung geschaffen, dass der Kulturwandel von allen Beteiligten kreativ mitgestaltet wird.

### **Führungsziel 3: Orientieren und Entwicklung ermöglichen**

*Führen heisst, Orientierung geben, damit Handlungsspielräume erkannt und genutzt werden können.*

#### **Führungsfragen:**

- *Wie schaffe ich bei meinen Mitarbeitenden sachliche, soziale und emotionale Orientierung?*  
Habe ich die Fähigkeit, (messbare) Ziele zu setzen und mein Handeln konsequent an ihnen auszurichten? Inwiefern genügen diese Ziele als Grundlage für eine transparente und faire Leistungsbeurteilung?  
Denke ich zukunftsorientiert? Kann ich hieraus Strukturen herauslesen und entwickeln? Warum setze ich wo welche Schwerpunkte? Wie Sorge ich dafür, dass ich die Selbstmotivation meiner Mitarbeitenden nicht verhindere? Gelingt es mir, guten Mitarbeitenden über herausfordernde Arbeit Lernchancen zu eröffnen und Erfolge zu ermöglichen? Welche Rahmenbedingungen schaffe ich dafür?  
Wie fördere ich das ganzheitliche, unternehmerische Denken und Handeln meiner Mitarbeitenden? Was ist das Ganze?
- *Sehen und nutzen meine Mitarbeitenden ihre Freiräume?*  
Wenn nicht – was verstellt ihnen den Blick? Wie überzeuge ich meine Mitarbeitenden davon, ihren Handlungsspielraum zu nutzen? Habe ich die Fähigkeit, bei meinen Mitarbeitenden Begeisterung zu erzeugen? In welchem Verhältnis stehen Gestalten und Verwalten in meiner Arbeit? Wie weit kann ich beim Gestalten gehen?

- *Werden Fehler als Lernmöglichkeiten toleriert, werden sie tabuisiert oder geben sie Anlass zu persönlicher Kritik?*  
Was ist ein Fehler? Darf ich mir selber Fehler erlauben? Kann ich mit Feedbacks umgehen? Inwiefern habe ich in meiner Organisationseinheit eine Feedback-Kultur?

**Begründung:**

Werden Strukturen aufgebrochen und in Fluss gebracht, stehen, wie im modernen Public Management, weniger die Regeln als die Handlungsspielräume im Vordergrund. Führungspersonen müssen Orientierung vermitteln, damit Freiräume zielführend ausgefüllt werden können. Sie befähigen ihre Mitarbeitenden, Verantwortung für das Ganze zu übernehmen und einen Beitrag dazu leisten zu können.

Führungspersönlichkeiten sorgen dafür, dass aufbauend auf gemeinsam erkanntem Sinn und von allen anerkannten Normen ein «Wir-Gefühl» gelebt wird. Sie ergreifen Initiativen, welche dazu führen, dass zusammen mit den Mitarbeitenden die gewünschten Ergebnisse erzielt werden. Erfolge sollen als etwas gemeinsam Erarbeitetes erlebt werden können.

Führungspersonen schaffen Möglichkeiten, so dass sich die Kultur einer Organisation im Handeln jedes einzelnen Mitarbeitenden zeigt. Der fehlerfreie Vollzug ist nicht mehr die oberste Norm. Die zeitgemässe Verwaltungskultur ist eine Kultur des Lernens, welche die Möglichkeit betont, aus gemachten Fehlern Einsichten für ein effektiveres Handeln zu gewinnen.

Führungspersönlichkeiten ermöglichen diese Lernfelder auch mit Blick auf den Arbeitsmarkt. Die Konkurrenzsituation um gut qualifizierte und loyale Mitarbeitende verschärft sich. In diesem Wettbewerb müssen Führungspersonen für sich und ihre Mitarbeitenden für den Erhalt ihrer Arbeitsmarktfähigkeit sorgen (Employability). Auswahl und Entwicklung der Mitarbeitenden werden immer wichtiger. Wo sich die Potenziale der Mitarbeitenden entfalten können, entsteht eine stärkere Wettbewerbsposition auf dem Arbeitsmarkt. Dies ist ein entscheidender Faktor, die Leistungsfähigkeit von Mensch und Organisation im Hinblick auf einen wirtschaftlichen, bürgernahen und nachhaltigen Service Public langfristig sicher zu stellen.

**Führungsziel 4: Spielregeln auf allen Ebenen kennen**

*Führen heisst, die Spielregeln der Mikropolitik kennen und mit beeinflussen.*

**Führungsfragen:**

- *Weiss ich, welches Spiel gespielt wird? Kenne ich die Spielregeln?*  
Wenn ja, kenne ich meine und die Rollen anderer? Durchschaue ich, wer welche Position einnimmt, wer welche Interessen vertritt? Weiss ich, welche Allianzen existieren und auf welche Ressourcen ich zurückgreifen soll?

- *Welche Netzwerke unterhalte und pflege ich, die es mir erlauben, komplexe Problemstellungen bereichsübergreifend zu erkennen und zu lösen?*  
Habe ich dafür die richtigen Leute gefunden? Welche Leute gehören in mein innovatives Netzwerk und weshalb?
- *Wo habe ich Macht in meiner Führungsarbeit und wie setze ich sie ein?*  
Unter welchen Umständen bin ich bereit, andere zu ermächtigen? Setze ich meine Macht verantwortungsbewusst ein? Welchen Stellenwert haben ethische Fragen in meinem Handeln? Nach welchen ethischen Grundsätzen gestalte ich mein Arbeitsumfeld und mein Beziehungsnetz?

### **Begründung:**

Führungspersönlichkeiten müssen auf allen Ebenen tragfähige Beziehungen aushandeln. Dazu gehört, dass sie mit dem mikropolitischen Umfeld vertraut sind. Dies geht nicht ohne das Wissen, wo Einfluss ausgeübt werden kann und wo Interessen durchsetzbar sind. Führungspersonen müssen für den erfolgreichen Abschluss von Sachgeschäften wissen, wo welches Wissen zur Lösung von ganz bestimmten Problemen genutzt werden soll.

Führungspersönlichkeiten sorgen für gute zwischenmenschliche Beziehungen, auch über die Grenzen ihrer Organisationseinheit und des Amtes hinaus. Sie sind daran interessiert, gemeinsam mit allen Betroffenen übergeordnete Ziele zu erreichen. Sie etablieren dafür auf allen Ebenen die nötigen Strukturen und Abläufe zum Einbezug von internen und externen Lösungen. Führungskräfte unterhalten Netzwerke, um den Zugang zu Informationen und Wissen zu sichern und Synergien zu erzeugen. Dazu gehört Offenheit, im Geben und im Nehmen. Gelingt dies, kann das Konkurrenzdenken abgebaut und der Kulturwandel begünstigt werden.

Führungspersönlichkeiten gehen mit Einfluss und Macht verantwortungsvoll um. Sie denken kritisch über Macht und Einfluss nach. Dies gehört mit zu ihrer Vorbildfunktion.

### **Führungsziel 5: Nach aussen wirken**

*Führen heisst, Formen der guten Zusammenarbeit über die Organisationseinheit hinaus auf- und ausbauen sowie die Leistungsfähigkeit stärken, um den öffentlichen Auftrag optimal zu erfüllen.*

### **Führungsfragen:**

- *Macht unsere Arbeit Sinn?*  
Sind die Kunden mit unserer Arbeit zufrieden? Wie kann ich das wissen? Worin besteht diese Arbeit genau? Konnte ich in der letzten Zeit Vorurteile der Gesellschaft gegenüber dem Staat abbauen? Wenn ja, welche und wie?

- *Wie ist es mir gelungen, Betroffene und Beteiligte einzubinden und mit ihnen gemeinsam übergeordnete Ziele zu erreichen?*  
Welche Strukturen und Abläufe musste ich dafür etablieren? Behandle ich meine Kunden so, wie ich von ihnen behandelt werden möchte?
- *Wie mutig bin ich beim Initiieren und Durchsetzen von Neuerungen?*  
Wann und weshalb merkte ich das letzte Mal, dass strukturelle Veränderungen möglich und nötig waren? Kennen meine Mitarbeitenden den Beitrag, den sie zum Entstehen des Neuen leisten?

**Begründung:**

Staatliche Dienstleistungen müssen für die Kundinnen und Kunden sinnvoll sein. Staatliches Handeln erzeugt dann Aussenwirkung, wenn es sich an drei Momenten orientiert: Der systemischen Sicht auf das Ganze, der Übernahme sozialer Verantwortung für dieses Ganze und der Wirtschaftlichkeit des Tuns. Führungspersönlichkeiten schaffen Rahmenbedingungen, in denen ganzheitliche Lösungen in einem zunehmend komplexer, anspruchsvoller und kritischer werdenden Beziehungsumfeld erarbeitet werden können.

Führung ist somit genauso fördernde Kontextgestaltung wie sie im engeren Sinn der Führungsaufgabe ziel- und mitarbeitergerechte Beziehungsgestaltung ist. Dem Anspruch hoher Wirksamkeit nach aussen werden diejenigen Führungskräfte gerecht, welche in ihrer Organisation in der Lage sind, zwischen Strategie, Struktur und Kultur ein Gleichgewicht herzustellen. Führen heisst die Organisation im Spiegel der Aussenwelt zu gestalten: Kunden müssen die Erfüllung hoheitlicher Aufgaben des Staates und das Erbringen staatlicher Dienstleistungen als Wertschöpfung wahrnehmen. Dies erhöht die Akzeptanz staatlichen Handelns. Diese Verantwortung müssen Führungspersönlichkeiten in ihren Aussenbeziehungen übernehmen.

Die Bundesverwaltung hat Organisationsstrukturen, die entsprechend den sich verändernden Aufgaben flexibel auf- und abgebaut werden können. Sie verfügt über Organisationstypen, die nach den aktuellen Erfordernissen ausgestaltet sind. Führungspersonen sollen Neues wagen, etwa Organisationsformen schaffen, welche die Kundenbedürfnisse mit knappen Ressourcen optimal zufrieden stellen. Führungspersönlichkeiten sind als Innovatoren in der Lage, Rolle und Funktion situationsbezogen zu wechseln, mit dem Ziel, Verwaltungsaufträge in Dienstleistungen zu übersetzen.

