

gültig / valables 42  
 absolutes Mehr / majorité absolue 22

Es wird gewählt – Est élu  
 Herr Hans Meier mit 42 Stimmen

**Präsident:** Ich gratuliere Herrn Meier zur ehrenvollen Wahl.  
 (Beifall)

84.422

**Motion des Nationalrates (Bonny)**  
**Allgemeine Bundesverwaltung. Kaderschulung**  
**Motion du Conseil national (Bonny)**  
**Administration générale de la Confédération.**  
**Formation des cadres**

Beschluss des Nationalrates vom 11. März 1985  
 Décision du Conseil national du 11 mars 1985

*Wortlaut der Motion*

Die Anforderungen an die Kader in Wirtschaft und Verwaltung sind in unserer Zeit raschen technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels stark gestiegen. Ein weiterer Grund hierfür liegt in der zunehmenden Komplexität der Verhältnisse und in den zahlreichen Zielkonflikten. Der Beamtenstopp bringt zweifellos für die Kader der Verwaltung eine zusätzliche Belastung.

Um diesen Anforderungen gewachsen zu sein, ist eine gründliche und zeitgemässe Aus- und Fortbildung der Kader in der Führungstechnik (z. B. rasche und saubere Entscheidungsabläufe, Rationalisierungsmethoden, Personalauswahl, moderne technische Hilfsmittel), aber auch in anderen Bereichen, die für das richtige Führungsverhalten und die Persönlichkeitsbildung der Chefs wichtig sind, absolut unerlässlich.

Diese Grundsätze sind heute in unserem Land allgemein anerkannt. In der Privatwirtschaft werden in dieser Beziehung sehr grosse Anstrengungen unternommen. Auch die PTT und SBB leisten Erfreuliches auf diesem Gebiete.

Gleiches lässt sich leider von der allgemeinen Bundesverwaltung nicht sagen. In der Fachausbildung (Sprachkurse, Korrespondenz etc.) wird zwar gute Arbeit geleistet. Dagegen geschieht hinsichtlich einer systematischen, konsequenten und langfristigen Kaderschulung in der allgemeinen Bundesverwaltung sehr wenig. Es fehlt zwar nicht an Verordnungen, Richtlinien und punktuellen Ansätzen. Was mangelt, ist das Umsetzen der Theorie in die Praxis. Dazu bedarf es eines eindeutigen, richtungsweisenden Entscheides des Bundesrates als verantwortliche Behörde für die allgemeine Bundesverwaltung. Es darf erwartet werden, dass der Bund dort, wo er als Arbeitgeber auftritt, hinsichtlich Kaderschulung und Weiterbildung das realisiert, was er der Privatwirtschaft bei anderer Gelegenheit empfiehlt.

Der Bundesrat wird eingeladen, ohne Verzug Massnahmen zu treffen, die eine systematische, konsequente und den modernen Anforderungen angemessene Ausbildung der Kader hinsichtlich Führungstechnik und weiteren Bereichen, die für das richtige Führungsverhalten und die Persönlichkeitsbildung der Chefs unerlässlich sind, gewährleisten.

*Texte de la motion*

A notre époque, où l'évolution technologique, économique et sociale est rapide, les cadres travaillant dans l'économie et dans l'administration doivent répondre à des exigences fortement accrues, d'autant plus que les situations sont toujours plus complexes et les objectifs souvent contradic-

toires. Du fait du blocage de l'effectif des fonctionnaires, les cadres de l'administration doivent incontestablement faire face à une charge de travail supplémentaire.

Pour pouvoir répondre à ces nouvelles exigences, il est absolument nécessaire que les cadres bénéficient d'une formation et d'un perfectionnement professionnel approfondis et adaptés aux besoins actuels, non seulement en matière de technique de conduite (p. ex. processus de décision rapides et précis, méthodes de rationalisation, sélection du personnel, moyens techniques modernes), mais aussi dans d'autres domaines importants pour la conduite adéquate du personnel et pour la formation de la personnalité des cadres.

Aujourd'hui, ces principes sont généralement admis dans notre pays. Dans l'économie privée, un très grand effort est fait dans ce sens. Les PTT et les CFF parviennent eux aussi à des résultats satisfaisants sur ce plan.

On ne peut malheureusement pas en dire autant de l'administration générale de la Confédération. Certes, on fait du bon travail en matière de formation dans des domaines particuliers (cours de langues, correspondance, etc.). Par contre, on n'entreprend pas grand-chose, dans l'administration générale de la Confédération, pour ce qui est d'une formation des cadres systématique, suivie et conçue à long terme. Il est vrai que ce ne sont pas les ordonnances, directives et essais ponctuels qui manquent; ce qu'il faut maintenant, c'est passer de la théorie à la pratique. A cette fin, il est nécessaire que le Conseil fédéral, en tant qu'autorité responsable de l'administration générale de la Confédération, prenne une décision claire et nette qui indique la voie à suivre. On ose espérer que la Confédération, en tant qu'employeur, réalisera en matière de formation des cadres et de perfectionnement professionnel ce qu'elle recommande de faire, dans d'autres occasions, à l'économie privée.

Le Conseil fédéral est chargé de prendre sans délai des mesures qui garantissent une formation des cadres systématique, suivie et adaptée aux exigences modernes, tant en matière de technique de conduite que dans d'autres domaines qui sont indispensables à une conduite adéquate du personnel et à la formation de la personnalité des cadres.

**M. Brahier**, rapporteur: Le 11 mars dernier, par 108 voix contre 3, le Conseil national a accepté la motion Bonny. Dans sa séance du 29 octobre écoulé, en présence de M. Stich, conseiller fédéral, et de représentants du Département fédéral des finances, notre commission a traité cet objet. Après une discussion nourrie, par 7 voix sans opposition – trois de nos collègues s'étant abstenus – elle s'est ralliée à la décision prise par le Conseil national. En fait, la motion qui nous retient présentement charge le Conseil fédéral de prendre sans délai des mesures qui garantissent une formation des cadres systématique, suivie et adaptée aux exigences modernes, tant en matière de technique de conduite que dans les domaines qui se révèlent indispensables à une conduite adéquate du personnel et à la formation de la personnalité des cadres.

Aujourd'hui, nul ne peut contester que l'époque que nous vivons connaît des mutations de tous ordres et des rebondissements qui laissent songeurs. L'accélération des développements de la technique est réalité préoccupante. L'évolution technologique avec ses incidences économiques et sociales pose des problèmes nouveaux auxquels il est indispensable d'apporter des solutions appropriées. Confrontés à des difficultés d'un nouvel ordre, tant les responsables des entreprises privées que ceux de l'administration fédérale se trouvent dans des situations nettement plus complexes et en aucun cas comparables à celles de leurs prédécesseurs. Aussi bien dans le secteur privé que dans celui de l'administration publique, force nous est de constater que les cadres doivent répondre à des exigences accrues. Par ailleurs, il est certain que dans l'administration fédérale le blocage de l'effectif a indéniablement amplifié la charge du personnel en général et celle des cadres en particulier. Dès lors, afin d'appréhender de façon optimale les problèmes qui se

posent, il est indispensable de définir une nouvelle stratégie. Il est surtout nécessaire de se donner les moyens et de se doter des instruments propres à favoriser la nouvelle manière de traiter. A cet effet, il appartient à l'autorité politique de tout mettre en oeuvre afin que les cadres puissent bénéficier d'une formation et d'un perfectionnement professionnel conformes aux réalités du moment.

L'approfondissement en la matière sera le meilleur garant pour l'avenir. A l'évidence, des efforts importants et suivis doivent être portés tant sur la technique de conduite que sur les domaines touchant aussi bien à la formation de la personnalité qu'au comportement du personnel. En outre, il est prépondérant que les responsables soient capables de cerner les problèmes dans un laps de temps plus court afin que les décisions puissent tomber plus rapidement. En priorité, il s'agit de viser l'efficacité et l'amélioration du climat de travail.

Depuis quelques années l'économie privée s'est grandement souciee de la formation de ses cadres. Des efforts redoublés et soutenus ont été à l'origine de réels succès. Animés des mêmes préoccupations, tant les PTT que les CFF ont obtenu des résultats probants qui autorisent de sérieux espoirs. Il est vrai que, dès 1974 déjà, le Conseil fédéral a édicté des directives sur la gestion des affaires administratives de la Confédération, plus connues sous le nom de DGA. Dans son introduction, le Conseil fédéral estime «que ces directives ouvrent la voie à une amélioration de la coopération au sein d'une administration fédérale consciente de ses responsabilités eu égard notamment à ses tâches futures. Il considère que l'efficacité de l'administration détermine en partie la qualité de ses relations avec le public et renforce la confiance en son intégrité.» Aussi la question qui se pose, si l'on veut vraiment faire le pas suivant, c'est de savoir comment il sera possible de mettre en pratique les DGA. Car, en définitive, il ne s'agit pas seulement de répertorier des idées, voire des lignes directrices, aussi pertinentes soient-elles, encore et surtout faut-il savoir passer de la théorie à la pratique. Qu'on le veuille ou non, pour faire face aux exigences de notre temps, tout chef digne de ce nom doit aussi être sensibilisé et comprendre quelque chose à l'informatique et à l'automatisation.

De toute évidence, les domaines concernés sont pleins d'intérêt et si riches en possibilités de rationalisation que leurs effets s'avèrent des plus bénéfiques. Or, si l'on manifeste véritablement la volonté d'atteindre l'objectif en question, il est urgent de mettre en place des structures qui permettent de garantir de façon systématique et permanente une formation répondant aux exigences modernes. En effet, pour l'Etat, la formation et le savoir restent parmi les investissements les plus sûrs.

Indéniablement, la motion qui vous est soumise ne peut être que grandement profitable à la formation des cadres de l'administration fédérale. Certes, dans des domaines particuliers, tels que cours de langue et de correspondance, de l'excellent travail a déjà été réalisé. Aujourd'hui le moment est arrivé de concrétiser certaines bonnes intentions par des réalisations qui portent l'accent sur une formation des cadres, formation qui soit méthodique et continue. Face à cette réalité, importance, raison et nécessité obligent. De plus, la Confédération doit être conséquente avec ses principes. Décemment, comment pourrait-elle inviter l'initiative privée à faire ce qu'elle-même serait incapable de pratiquer? Raisonnablement, pour notre pays, il est essentiel que ses propres réalisations soient en harmonie et en concordance avec les recommandations de la Confédération. Votre commission est d'ailleurs convaincue que la formation des cadres de l'administration fédérale est une tâche prioritaire qu'il s'agit de mener à chef. Car, s'il est vrai que le futur a déjà commencé hier, sachons au moins mettre à profit aujourd'hui afin de ne pas compromettre l'avenir. L'occasion nous est donnée de marquer notre volonté. Une décision claire et nette s'impose. Je vous invite donc à accepter la motion que le Conseil national nous a transmise.

**Präsident:** Die Kommission beantragt, die Motion zu überweisen.

**Bundesrat Stich:** Der Bundesrat ist sich durchaus der Bedeutung der Kaderschulung bewusst, und er erachtet es ebenfalls als sehr wichtig, in dieser Hinsicht mehr zu tun. In dieser Hinsicht ist er also durchaus mit der Zielsetzung dieser Motion einverstanden.

Wir möchten aber darauf hinweisen, dass es nicht sehr einfach ist, Kaderschulung zu betreiben, wenn man gleichzeitig den Personalstopp kennt und sparen muss. Nach meiner eigenen Erfahrung bekomme ich immer wieder von den Direktoren der Aemter eine Mitteilung, wenn wir sie auffordern, etwas zu tun. Es heisst dann: Wir können niemanden freisetzen, wir haben niemanden frei für die Kaderschulung. – Das ist ein Handicap für die wirklich notwendige Kaderschulung.

Wenn der Bundesrat, obwohl er die Kaderschulung als sehr dringend erachtet, die Motion nicht akzeptieren kann und Sie bittet, sie in ein Postulat umzuwandeln, dann einfach deshalb, weil es der konstanten Praxis des Bundesrates entspricht, keine Motionen entgegenzunehmen, die in seinem eigenen Kompetenzbereich liegen.

Ich bitte Sie also, die Motion in ein Postulat umzuwandeln.

**Präsident:** Der Bundesrat beantragt Umwandlung der Motion in ein Postulat.

Die Kommission beantragt Ihnen Ueberweisung des Vorstosses als Motion.

#### Abstimmung – Vote

Für Ueberweisung als Postulat  
Für Ueberweisung als Motion

20 Stimmen  
14 Stimmen

*Schluss der Sitzung um 19.25 Uhr  
La séance est levée à 19 h 25*

**Motion des Nationalrates (Bonny) Allgemeine Bundesverwaltung. Kaderschulung**  
**Motion du Conseil national (Bonny) Administration générale de la Confédération.**  
**Formation des cadres**

|                     |  |
|---------------------|--|
| In                  | Amtliches Bulletin der Bundesversammlung     |
| Dans                | Bulletin officiel de l'Assemblée fédérale    |
| In                  | Bollettino ufficiale dell'Assemblea federale |
| Jahr                | 1985   |
| Année               |  |
| Anno                |  |
| Band                | V  |
| Volume              |  |
| Volume              |  |
| Session             | Wintersession                                |
| Session             | Session d'hiver                              |
| Sessione            | Sessione invernale                           |
| Rat                 | Ständerat                                    |
| Conseil             | Conseil des Etats                            |
| Consiglio           | Consiglio degli Stati                        |
| Sitzung             | 01   |
| Séance              |  |
| Seduta              |  |
| Geschäftsnummer     | 84.422                                       |
| Numéro d'objet      |  |
| Numero dell'oggetto |  |
| Datum               | 02.12.1985 - 18:15                           |
| Date                |  |
| Data                |  |
| Seite               | 614-615                                      |
| Page                |  |
| Pagina              |  |
| Ref. No             | 20 014 068                                   |