



14. Oktober 2020

---

# **Prüfbericht**

## **«Stellvertretungsregelungen von Schlüsselfunktionen in der FUB»**

### **IKT-Prüfung I 2020-06**

---



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Verteidigung,  
Bevölkerungsschutz und Sport VBS

**Interne Revision VBS**

Frau  
Bundesrätin Viola Amherd  
Chefin VBS  
Bundeshaus Ost  
3003 Bern

Bern, 14. Oktober 2020

## **Prüfbericht «Stellvertretungsregelungen von Schlüsselfunktionen in der FUB»**

Sehr geehrte Frau Bundesrätin

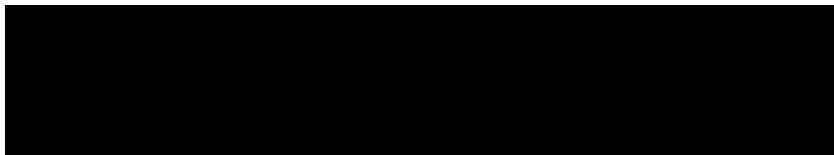
Gerne lassen wir Ihnen unseren Prüfbericht «Stellvertretungsregelungen von Schlüsselfunktionen in der FUB» zukommen. Unsere Prüfarbeiten fanden zwischen Mai und Juni 2020 statt. Den vorliegenden Bericht haben wir mit unseren Ansprechpersonen besprochen. Die Stellungnahme der Gruppe Verteidigung zu unserem Bericht ist in Kapitel 8 ersichtlich.

Diese Prüfung wurde in Übereinstimmung mit den internationalen Standards für die berufliche Praxis der internen Revision durchgeführt.

Sollten Sie Fragen zu unserem Bericht haben, stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

**Interne Revision VBS**



### **Verteiler**

- Generalsekretär VBS
- CdA
- C FUB

Interne Revision VBS  
Schauplatzgasse 11  
3003 Bern



## **1 Die Führungsunterstützungsbasis (FUB)**

Die Führungsunterstützungsbasis (FUB) unterhält die Informations- und Kommunikations-technologie (IKT) für das VBS und hat den Hauptauftrag, die Armee in allen Lagen mit Informatikleistungen zu unterstützen. In den vergangenen Jahren wurden die Kompetenzen der FUB ausgebaut und erweitert, insbesondere in den Bereichen der elektronischen Kriegsführung und der Kryptologie.

In der Bundesverwaltung ist die FUB der einzige Leistungserbringer, welcher robuste und hochsichere Informatik- und Telekommunikationsleistungen erbringen kann. Dies ist dann von grosser Wichtigkeit, wenn zivile oder verwaltungsinterne Leistungsanbieter nicht mehr zur Verfügung stehen. Während besonderen oder ausserordentlichen Lagen steht der FUB neben ihrem Zivilpersonal auch Miliz Personal der FUB Brigade 41 zur Verfügung. Somit erhöhen die Milizverbände die Durchhaltefähigkeit der gesamten FUB.

## **2 Stellvertretung von Schlüsselfunktionen**

Schlüsselfunktionen sind für Unternehmen oder öffentliche Verwaltungen strategisch relevante Personalstellen, welche einen überproportionalen Beitrag zum Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens beisteuern.

Schlüsselfunktionen in der Informatik, insbesondere bei der FUB, kommen eine besondere Bedeutung zu. Die Knowhow-Träger spielen bei der Weiterentwicklung, dem Unterhalt und dem Betrieb der Informatik eine wichtige Rolle. Die Komplexität und ständigen technischen Entwicklungen in der Informatik verlangen eine übergreifende Zusammenarbeit und Flexibilität von verschiedenen Schlüsselfunktionen, damit der störungsarme Betrieb in ordentlicher Lage sichergestellt werden kann.

Fallen Schlüsselfunktionen aus oder können sie mangels Stellvertretung nicht angemessen ersetzt werden, wird der sichere und robuste Betrieb der Informatik beeinträchtigt werden.

In Krisen oder aussergewöhnlichen Lagen haben diese Schlüsselfunktionen in der Regel die Aufgabe, den systemrelevanten Informatik-Betrieb des Unternehmens aufrechtzuerhalten. Damit kommt der Besetzung und Ausbildung von Schlüsselfunktionen durch die Geschäftsleitung eine strategische Bedeutung zu. Ebenfalls müssen dabei die strategisch wichtigen und kritischen Geschäftsprozesse mitberücksichtigt werden.

Durch die Definition einer Stellvertretung soll Stabilität nach innen und nach aussen erreicht werden. Es soll klar sein, wer im Bedarfsfall Verantwortung übernimmt und wie die Entscheidungsfähigkeit sichergestellt wird. Allerdings birgt die Einführung der durchgängigen Stellvertretungsfunktion einige Herausforderungen (u.a. Ressourcen, Recruiting) für alle Beteiligten.



### **3 Auftrag, Methodik und Abgrenzung**

Die Chefin VBS erteilte der Internen Revision VBS am 24. Februar 2020 den Auftrag, die Stellvertretungsregelung für alle Schlüsselfunktionen in der Führungsunterstützungsbasis (FUB) zu prüfen. Zudem beurteilte die IR VBS die bestehenden Massnahmen, um allfällige Vakanzen angemessen zu überbrücken oder zeitnah zu schliessen.

Wir wählten für diesen Auftrag ein risikoorientiertes Vorgehen. Dabei analysierten wir relevante Dokumente und führten in einem ersten Schritt Gespräche mit dem Personalchef der FUB. In einem zweiten Schritt führten wir strukturierte Interviews mit ausgewählten FUB Mitarbeitenden mit Schlüsselfunktionen durch.

Nicht Bestandteil dieser Prüfung waren die Milizfunktionen innerhalb der FUB sowie die Schnittstelle zur Einsatz und Laufbahnsteuerung der Armee (ELS).

### **4 Würdigung**

Während unserer Prüfung trafen wir ausnahmslos auf engagierte Interviewpartner<sup>1</sup>, die uns unterstützt und Informationen transparent zur Verfügung gestellt haben. Zudem gewannen wir den Eindruck, dass die Besetzung und Ausbildung von Schlüsselfunktionen der FUB ein wichtiges Anliegen ist. Wir bedanken uns bei allen Beteiligten für die zielführende Zusammenarbeit.

### **5 Schlüsselfunktionen innerhalb der FUB**

#### **5.1 Definition Schlüsselfunktionen**

*Feststellung:* Gemäss der strategischen Ausrichtung der FUB bis 2022<sup>2</sup> ist die Personalplanung eine der strategischen Herausforderungen in der FUB. Die Mitarbeiterentwicklung und -strategie wird durch die Geschäftsleitung regelmässig behandelt und mit dem Personalverantwortlichen der FUB abgestimmt. Dabei werden Nachfolgeregelungen für Schlüssel- und Führungsfunktionen mit den Sektionsverantwortlichen festgelegt.

Die Geschäftsleitung der FUB hat in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung der FUB eine Liste mit 91 systemrelevanten Funktionen per 1. Januar 2020 erstellt. Die definierten systemrelevanten Funktionen beinhalten Führungspositionen sowie auch Fachexperten.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen die männliche Form gewählt; es ist jedoch immer auch die weibliche Form mitgemeint

<sup>2</sup> ZIELBILD FUB 2022 vom 29. Oktober 2019



*Beurteilung:* Die uns zur Verfügung gestellte Liste erachten wir als vollständig. Wir konnten keine weiteren Schlüsselfunktionen feststellen. Ebenfalls entsprechen die rund 10 % identifizierten systemrelevanten Funktionen mengenmässig der gängigen Praxis<sup>3</sup>. Wir beurteilen das Festhalten der systemrelevanten Funktionen, sowie dessen regelmässige Überprüfung durch die Geschäftsleitung als zielführend.

## **5.2 Stellvertretungen der Schlüsselfunktionen**

*Feststellung:* Die Geschäftsleitung der FUB (GL FUB) führt *keine* Vorgaben (Weisungen, Regelwerke) betreffend Stellvertretungen von Schlüsselpersonen. Auch seitens EPA gibt es keine solchen spezifischen Weisungen. Die Anforderungen und Besetzung einer Stellvertreterfunktion erfolgen in Eigenverantwortung durch die entsprechenden Vorgesetzten innerhalb der Linie.

Aktuell führt die FUB noch keine Übersicht mit den Vakanzen der Stellvertretungen. Eine solche soll bis Ende Jahr vorliegen. Unsere Stichprobenprüfung hat aufgezeigt, dass die Stellvertretungen bei 9 von 10 Schlüsselfunktionen geregelt waren. Der Knowhow-Transfer ist daher noch nicht vollständig sichergestellt. Die allgemeinen formalen Vorgaben seitens EPA zu Stellvertreterpositionen wurden eingehalten (z.B. zusätzliche Lohnklasse, erweiterte Berechtigungen).

Unsere Prüfhandlungen haben ebenfalls aufgezeigt, dass bei einem kurzen Ausfall der Schlüsselfunktion die Aufgaben grösstenteils auch ohne formelle Stellvertretungen innerhalb der Teams kompensiert werden. Bei einer längeren Absenz ist eine kompetente Stellvertretung jedoch von zentraler Bedeutung. Unsere Analyse zeigte auf, dass einige Stellvertretungen noch nicht sämtliche Aufgaben (aufgrund fehlenden Knowhows, Kompetenzen) wahrnehmen können.

*Beurteilung:* Es besteht noch keine vollständige Übersicht über die Besetzung der Stellvertretungen von Schlüsselpersonen. Dies ist jedoch in Planung und sollte Ende 2020 vorliegen. Die Stellvertretungen bei den von uns geprüften Schlüsselfunktionen waren vorhanden oder in Planung. Der Knowhow-Transfer, der einen wesentlichen Bestandteil einer Stellvertreterregelung ausmacht, war teilweise erst im Aufbau. Das Bewusstsein war sowohl bei den entsprechenden vorgesetzten Stellen wie auch bei den verantwortlichen Personen spürbar.

---

<sup>3</sup> <https://www.klug-md.de/Wissen/Schluesselfunction.htm>



### 5.3 Nachfolgeplanung

*Feststellung:* Die GL der FUB führt aktuell eine Nachfolgeplanung. Diese umfasst Mitarbeitende bis zur dritten Führungsstufe (Sektionsleitende) sowie einzelne Schlüsselfunktionen. Von den fünfzig für die Nachfolgeplanung vorgesehenen Positionen sind per 1. Juni 2020 für rund ein Drittel mögliche Nachfolger bekannt.

Für die restlichen Schlüsselfunktionen besteht keine institutionalisierte Nachfolgeplanung auf Stufe GL. Für diese sind die Sektionsleiter oder Teamleiter zuständig. Eine systematische Erhebung der Nachfolgeplanung über sämtliche Schlüsselfunktionen findet nicht statt.

*Beurteilung:* Der IKT-Arbeitsmarkt ist durch einen Fachkräftemangel geprägt. Angesichts der demografischen Herausforderungen wird dieser Mangel wohl auch weiter anhalten. Daher gilt es, eine vorausschauende und nachhaltige Personalpolitik in Form einer strategischen Nachfolgeplanung zu betreiben. Nebst einer soliden Stellvertreterregelung ist daher auch die Nachfolgeplanung von zentraler Bedeutung.

Wir beurteilen eine umfassende Nachfolgeplanung für alle systemrelevanten Funktionen als wichtig. Bei Neubesetzungen sollte die Nachfolgeplanung mit dem Personal der Gruppe Verteidigung (Pers V) abgestimmt werden.

### 5.4 Knowhow-Erhalt der Schlüsselfunktionen

*Feststellung:* Die FUB setzt aktuell unterschiedliche Instrumente<sup>4</sup> zur Dokumentation des Schlüssel-Knowhows ein. Diese Instrumente helfen den Teams, das Wissen der systemrelevanten Funktionen zu erhalten und dem Team oder dem Stellvertreter zur Verfügung zu stellen. Es bestehen jedoch keine Vorgaben, wie das Wissen im Einzelnen zu erhalten ist. Die FUB hat das umfangreiche interne Ausbildungsprogramm «ICT Warrior» seit Anfang 2020 zusammengestellt. Mit Hilfe dieses Programms wird einerseits die Basis-Ausbildung von neuen Mitarbeitenden gefördert, und andererseits dient es bisherigen Mitarbeitern zu FUB-spezifischen Weiterbildungen.

Die FUB-Mitarbeiter erhalten bei Bedarf oder entsprechender Eigeninitiative auch Unterstützung bei spezifischen Weiterbildungen, die ausserhalb der FUB angeboten werden. Insbesondere im Cyber-Bereich gibt es Weiterbildungsangebote, welche den Cyber-Spezialisten international Erfahrungen in Ausbildungszentren von Holland oder Frankreich ermöglichen.

*Beurteilung:* Wir beurteilen die verschiedenen Massnahmen und Eigeninitiativen der Teams zur Unterstützung des Wissensmanagements (z.B. «ICT Warrior»), die vom Management gestützt werden, als zielführend. Diese Massnahmen unterstützen den Knowhow-Transfer innerhalb der Teams, aber auch in der ganzen FUB.

---

<sup>4</sup> U.a. Wissensdatenbanken, Arbeitsbeschreibungen und Interne Wikis



## **6        Fazit**

Die GL FUB anerkennt die Wichtigkeit von Schlüsselpositionen und deren Stellvertretungen. Die Mitarbeiterentwicklung und -strategie werden durch die Geschäftsleitung regelmässig behandelt. Die FUB hat per Jahresanfang erstmalig eine Liste mit systemrelevanten Funktionen erstellt. Die definierten systemrelevanten Funktionen beinhalten sowohl Führungspositionen wie auch Fachexperten. Ein detailliertes Reporting, das die Besetzung der Stellvertreterpositionen darstellt, ist noch im Aufbau. Mit der Identifikation der Positionen und dem Fokus auf interne Ausbildungsprogramme wurden bereits erste Massnahmen eingeleitet. Gleichzeitig fehlt aber noch die systematische und einheitliche Durchsetzung auf allen Ebenen. Die FUB hat die Wichtigkeit einer Nachfolgeplanung von Schlüsselpositionen erkannt, weiterführende Schritte sind jedoch noch nicht vollständig geklärt.

## **7        Empfehlungen**

Aufgrund unserer Feststellungen empfehlen wir der FUB, für alle 91 systemrelevanten Funktionen eine Stellvertretung festzulegen. Zudem sollte die Nachfolgeplanung auf alle systemrelevanten Funktionen (Schlüsselfunktionen) ausgeweitet und regelmässig mit Pers V abgestimmt werden.



## 8      **Stellungnahme**

### **Verteidigung**

Die FUB dankt der Internen Revision für die angenehme Zusammenarbeit. Die Erkenntnisse und die Empfehlung sind für die FUB Bestandteil in der Umsetzung des Zielbilds FUB 2022 und in der Weiterentwicklung zum Kommando Cyber.

Die FUB wird die Stellvertretung für alle systemrelevanten Funktionen bis zum 31.12.2021 festlegen. Aufgrund der aktuellen Situation auf dem Arbeitsmarkt wird die konkrete Benennung von Stellvertretern allerdings nicht vollumfänglich möglich sein. Wenn keine Stellvertretung festgelegt werden kann, wird stattdessen die Massnahme erfasst, die die fehlende Stellvertretung kompensiert. Die Nachfolgeplanung wird mit allen systemrelevanten Funktionen ergänzt und regelmässig mit Pers V abgestimmt. Im Bewusstsein, dass die Nachfolgeplanung und die Regelung der Stellvertretung sich überlappen können.