



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Leistungsvereinbarung 2026

Generalsekretariat VBS

Generalsekretariat VBS

Daniel Büchel
Generalsekretär

Bern, 28.11.2025

**Eidg. Departement für Verteidigung,
Bevölkerungsschutz und Sport VBS**

Bundesrat Martin Pfister
Departementschef

Bern, 28.11.2025

Verteiler:
- Chef VBS
- GS VBS
- C Ressourcen VBS

Beilagen:

A Projekte, Vorhaben und Ziele

Zielstossrichtungen GS-VBS 2026-2028

Stossrichtung	Angestrebtes Resultat 2028
1. Die Planung, Koordination und Steuerung der strategischen Ausrichtung des VBS ist gewährleistet.	Die strategische Ausrichtung des VBS mit seinen langfristigen Planungs- und Zielvorgaben wird auf ihre Umsetzung hin überprüft und gelenkt.
2. Die Planungs-, Steuerungs- und Prognosekompetenz im Departement wird erhöht.	<p>Die Planung, Steuerung und Entwicklung der finanziellen und personellen Ressourcen erfolgen departementsweit abgestimmt und flexibel.</p> <p>Relevante Entwicklungen sowie Chancen und Risiken werden antizipiert, überwacht und durch gezielte Massnahmen gesteuert.</p> <p>Aufsicht und Steuerung in den Projekten und Programmen des VBS sind gestärkt. Die Entscheidungsfindung auf strategischer Stufe ist unterstützt.</p> <p>Die Zuverlässigkeit der VBS-Leistungen ist erhöht und das politische und öffentliche Vertrauen in das VBS sind gestärkt.</p>
3. Die Massnahmen aus der Strategie Digitalisierung & Transformation werden umgesetzt.	Die digitale Maturität innerhalb des VBS ist gesteigert.
4. Die Personalstrategie VBS 2024-2027 wird umgesetzt und abgeschlossen. Die Personalstrategie VBS 2028-2031 wird definiert und erste Umsetzungsschritte finden statt. Eine moderne und attraktive Unternehmenskultur wird konsequent weitergefördert.	<p>Das Reporting der Personalstrategie VBS 2024-2027 zeigt klare Entwicklungen in den drei Themenkomplexen «Marketing und Rekrutierung», «Rollen und Entwicklungen», «Bindung und Zusammenarbeitskultur».</p> <p>Unternehmenskultur: die Ergebnisse Personalbefragung 2026 zeigen gegenüber 2023 eine positive Entwicklung. Diversität: Die Sollwerte des EPA geben das Zielband vor.</p> <p>Die umgesetzten Massnahmen leisten einen Beitrag zur Erreichung der Zielwerte.</p>
5. Die Nachhaltigkeit und der Schutz der Umwelt werden gefördert. Das Nachhaltigkeitsleitbild, das Umweltleitbild sowie die Aktionspläne zu den Umweltbereichen werden umgesetzt.	Der Stand der Umsetzung ist in einem Zwischenbericht ausgewiesen.

1	Projekte und Vorhaben, welche im VA 2026 publiziert werden	
Nr	Projekte und Vorhaben	Zu erreichender Meilenstein 2026
1.1	Die Anwendung DigiSec ist seitens VBS als Marktleistung beim BIT eingeführt und operativ im Einsatz.	Digitale Abdeckung der ISMS-Prozesse nach ISG/ISV. Einführung und Migration bei den Ämtern 2025/2026 gemäss Roadmap. (1) Stufe VBS (Mandant Departement) (2) Stufe Amt (Mandant GS-VBS)
1.2	Sicherheitsgovernance VBS	Umsetzen der 2025 in Kraft gesetzten Sicherheitsgovernance VBS gemäss der Umsetzungsplanung 2026.
1.3	Governance Portfoliomanagement VBS	Umsetzung der 2025 in Kraft gesetzten Governance Portfoliomanagement VBS als Unterstützung der departmentalen Steuerung.
1.4	Programm Portfoliomanagementsystem VBS (PMS VBS)	Die Evaluations-Phase bei der WTO-Beschaffung ist im Q4 2026 abgeschlossen.

2	BR Geschäfte GS-VBS 2026 (Publikation BR Ziele 2026)	
Nr	BR Geschäft	Zu erreichender Meilenstein 2026
2.1	Bericht des Bundesrates über die Erreichung der strategischen Ziele für die RUAG MRO Holding AG im Jahr 2025	Vorlegen des Berichts an Bundesrat. Geplanter Termin: 31.03.2026
2.2	Postulat Sicherheitspolitische Kommission SR vom 25. Juni 2024 - 24.3811: Überprüfung der Lärmschutzvorschriften für militärische Waffen-, Schiess- und Übungsplätze	Vorlegen des Berichts an den Bundesrat.
2.3	Überprüfung der Rechtsform der RUAG MRO	Totalrevision des Bundesgesetzes über die Rüstungsunternehmen des Bundes (BGRB): Eröffnung der Vernehmlassung.
2.4	Strategische Neuausrichtung der «Beyond Gravity»	Vorlegen des Berichts zur strategischen Neuausrichtung an den Bundesrat.

3	Weitere Ziele GS-VBS 2026 (VBS-intern)	
----------	---	--

Alle Abteilungen GS-VBS		
Nr	Teilziel/Einzelmassnahmen	Zu erreichender Meilenstein 2026
3.1	Begleitung/Unterstützung Ämter	<p>Die Bereiche GS-VBS stellen die Begleitung und Unterstützung der Ämter VBS bei der Umsetzung von komplexen Vorhaben, Geschäften und Projekten (inkl. politische, ressourcenbezogene und kommunikative Aspekte) sicher.</p>

PCDS		
Nr	Teilziel/Einzelmassnahmen	Zu erreichender Meilenstein 2026
3.2	Sicherheit	<p>Die Umsetzungsplanung der Sicherheitsgovernance VBS ist im ersten Quartal 2026 erstellt. Massnahmen werden termingerecht umgesetzt.</p> <p>Die Klassifizierungskataloge des VBS liegen vor und können dem SEPOS übergeben werden.</p> <p>Die Sicherheitsaudits werden gemäss der vom GS VBS beauftragten Jahresplanung 2026 umgesetzt.</p>
3.3	Weiterentwicklung departmentale Steuerung VBS	<p>Die VBS-weite Umsetzung der Governance Portfoliomanagement VBS ist sichergestellt.</p> <p>Der weitere Ausbau und die Digitalisierung der Portfolios Entwicklung und Betrieb (bzw. Projekte und Produkte) im Departement und in den VE sind abgestimmt und sichergestellt.</p> <p>Der Chef VBS wird bei der Beurteilung und Steuerung der Portfolios (VBS und VE VBS) optimal unterstützt.</p> <p>Das strategische Controlling VBS wird in Zusammenarbeit mit dem Stab GS-VBS nach den Bedürfnissen des Chefs VBS auf- bzw. ausgebaut. Eine periodische und aussagekräftige Berichterstattung ist sichergestellt und die Steuerung optimiert.</p>
3.4	Programme und Projekte VBS	<p>Die in der Initialisierungsphase festgelegten Massnahmen zur Verbesserung der Projektsteuerung im VBS sind gemäss Projektauftrag des Chefs VBS umgesetzt und in einem «Testbed» bis Ende 2026 auf ihre Wirksamkeit überprüft.</p> <p>Die Stärkung der Aufsichtsfunktion auf Stufe VBS über die Top-Projekte des VBS durch die GS-Vertretungen wird zielorientiert wahrgenommen. Rollen und Zuständigkeiten sind geklärt und Schnittstellen reduziert.</p>

		<p>Die Aufarbeitung der kritischen Top-Projekte VBS ist erfolgt und die nötige Transparenz geschaffen. Die Liste der Top-Projekte wird laufend überprüft und angepasst und die Aufsicht entsprechend sichergestellt.</p> <p>Die adressatengerechte und transparente Berichterstattung gegenüber den parlamentarischen Kommissionen und Delegationen ist gewährleistet.</p>
3.5	Interne Revision VBS	<p>Der Tätigkeitsbericht der IR VBS zu ihren Prüfungen des Jahres 2025 ist bis Ende Februar 2026 erstellt. Der Bericht geht an den Chef VBS sowie seine DU und wird veröffentlicht.</p> <p>Die Prüfungen erfolgen nach Risiken oder Bedarf des Chefs VBS. Die Empfehlungen aus den Prüfungen der IR VBS werden durch den Chef VBS zur Umsetzung beauftragt.</p> <p>Zur Abwicklung von Sonderaufträgen des Chef VBS werden ausreichend Ressourcen bereitgestellt.</p> <p>Die risikoorientierte Prüfplanung 2027 der IR VBS ist dem Chef VBS bis Ende November 2026 zur Genehmigung vorgelegt.</p>

Ressourcen		
Nr	Teilziel/Einzelmassnahmen	Zu erreichender Meilenstein 2026
3.6	RUAG MRO	<p>Die strategische Steuerung der RUAG MRO ist auf der Grundlage der Erkenntnisse aus den Berichten und Untersuchungen gestärkt.</p> <p>Die Gouvernanz ist gestärkt und die Compliance ist wirksam.</p> <p>Der Verwaltungsrat der RUAG MRO ist mit Personen besetzt, welche geeignet sind, das Vertrauen in die Führung und in die Kompetenzen der Unternehmung zu fördern.</p>
3.7	Finanzen VBS: Führung und Steuerung	<p>Eine gesamtheitliche und umsichtige Kreditwirtschaftung über das gesamte Departement ist sichergestellt. Die priorisierte Mittelverteilung auf der Basis der Bedarfserhebung sowie den Legislaturzielen innerhalb des VBS im Hinblick auf die nächste Bedarfserhebung (Sommer/Herbst 2026) mit dem Entwicklungsrahmen im Eigenbereich für die Jahre 2027/2028 ist sichergestellt. Die Instrumente der Kreditabtretung und Kreditverschiebung werden optimiert eingesetzt. Synergien werden wo möglich umgesetzt (z.B. Cybersicherheit).</p>

	Programm SUPERB	<p>Das unterjährige Finanzreporting wird periodisch erhoben, und der Früherkennung und Thematisierung von Abweichungen zum verfügbaren Kredit wird hohe Bedeutung beigemessen. Abweichungsbegründungen werden kritisch hinterfragt und müssen erhöhte Qualität aufweisen.</p> <p>Die Supportprozesse sind auf der neuen Systemumgebung gefestigt und wo nötig optimiert.</p> <p>Die Arbeiten zur Archivierung (PSB) sind unter Berücksichtigung der Vorgaben des BAR initialisiert, damit im Anschluss der Rückbau/Abbau gemäss Vorgaben BIT vorbereitet werden kann.</p>
3.8	Aufgaben- und Subventions-überprüfung	Die im Rahmen der Überprüfung festgelegten Massnahmen werden umgesetzt und ein entsprechendes Controlling ist etabliert.

Raum und Umwelt		
Nr	Teilziel/Einzelmassnahmen	Zu erreichender Meilenstein 2026
3.9	Interessenwahrung des VBS bei der Erarbeitung der Verordnungsbestimmungen (Klimaschutzverordnung, KIV) zur Umsetzung der Vorbildrolle des Bundes.	Der Vernehmlassungsentwurf zur KIV berücksichtigt die Interessen des VBS. Die VBS-interne Organisation für die Erarbeitung der Fahrpläne ist definiert.

Kommunikation		
Nr	Teilziel/Einzelmassnahmen	Zu erreichender Meilenstein 2026
3.10	<p>Die externe Kommunikation des VBS unterstützt die Ziele, Strategien und Massnahmen des Chefs VBS und der Departmentsleitung.</p> <p>Die externe Kommunikation des VBS fördert bei den Zielgruppen Wissen/Verständnis, Überzeugung/Vertrauen und Unterstützung.</p>	Die externe Kommunikation der wichtigen Geschäfte des VBS, der Schwerpunkte des Chefs VBS und der Chancen des VBS wird kontinuierlich geplant und gesteuert (z.B. mittels Konzepte, Massnahmenplänen, Wordings, Absprachen), umgesetzt (z.B. mittels Massnahmen in den Bereichen Medienarbeit, Internet, Social Media) und kontrolliert (z.B. mittels Monitorings, Analysen).
3.11	Die interne Kommunikation des VBS unterstützt die Ziele, Strategien und Massnahmen des Chefs VBS und der Departmentsleitung.	Die interne Kommunikation der wichtigen Geschäfte des VBS, der Schwerpunkte des Chefs VBS und der Chancen des VBS wird kontinuierlich geplant und gesteuert (z.B. mittels Konzepte, Massnahmenplänen, Wordings, Absprachen), umgesetzt (z.B. mittels Massnahmen in den Bereichen Intranet, VBS-Flash) und kontrolliert (z.B. mittels Analysen).

	Die interne Kommunikation schafft bei den Mitarbeitenden des VBS Wissen/Verständnis, eine positive Einstellung und Identifikation.	Bei der internen Kommunikation stehen zusätzlich jene Themen im Fokus, die sich spezifisch an die Mitarbeitenden des VBS richten (z.B. Strategie VBS, Führung und Zusammenarbeit Charta, Innovationsmanagement).
--	--	--

Stab		
Nr	Teilziel/Einzelmaßnahmen	Zu erreichender Meilenstein 2026
3.12	Implementierung/Umsetzung der strategischen Vorgaben des Chefs VBS	Die Umsetzungsarbeiten zu den strategischen Vorgaben des Chefs VBS werden begleitet und gegenüber der Departementsleitung vertreten. Der Umsetzungsstand der strategischen Vorgaben des Chefs VBS wird mindestens jährlich im Controllingbericht VBS aufgezeigt.
3.13	Krisenmanagement VBS / GS-VBS	Das Krisenmanagement ist aktualisiert, wird systematisch nachgeführt und geschult.
3.14	Risikomanagement VBS / GS-VBS	Die Zusammenarbeit zwischen dem Risikomanagement VBS und den Risikocoaches der VE wird fortgesetzt und ausgebaut. Das Risikomanagement VBS führt einen aktiven (Informations)austausch mit den betroffenen Akteuren im VBS. Die Zusammenarbeit zwischen dem Risikomanagement VBS und dem Projektrisikomanagement VBS wird weiter intensiviert und entwickelt.

Referententeam VBS		
Nr	Teilziel/Einzelmaßnahmen	Zu erreichender Meilenstein 2026
3.15	Gouvernanz	Das Referententeam ist personell, fachlich und prozessual so aufgestellt, dass die Bedürfnisse des Chefs VBS und des GS-VBS erfüllt sind.

**Zielvorgaben 2026 aus den Querschnittsbereichen VBS für alle VE VBS
(Querschnittsziele)**

4.1 Sicherheit, Steuerung und Portfoliomanagement

Nr	Teilziel/Einzelmaßnahmen	Messgröße/Sollwert 2026
4.1.1	Sicherheit	<p>Sicherheitsmanagement: Bis Ende 2026 sind die folgenden Teilziele je Amt/Gruppe erreicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eingeführte Sicherheitsgovernance, ausgerichtet an den Weisungen der Sicherheit VBS (WESI) und der Sicherheitsgovernance VBS. • Vollständige Erfassung der Assets im Asset-management nach den Weisungen Sicherheit VBS, Ziffer 20 bis Mitte 2026. • Führung/Aktualisierung Verzeichnis über die Schutzobjekte in mindestens den folgenden Kategorien: <ul style="list-style-type: none"> a. Informationen (Art. 7 Abs. 2 Bst. a ISV); b. Informatikmittel (Art. 7 Abs. 2 Bst. b ISV); c. Objekte (Gebäude, bauliche Einrichtungen und zugehörige Infrastruktur); d. Personen mit sicherheitsrelevanten Funktionen. <p>Sicherstellung Konformität des Informationssicherheitsmanagementsystems (ISMS) nach dem Standard SN ISO/IEC 27001 und Meldung der Zielerreichung an den Sicherheitsverantwortlichen VBS (GS VBS).</p>

4.2 Personal, Finanzen, Risikomanagement, BCM und Krisenmanagement

Nr	Teilziel/Einzelmaßnahmen	Messgröße/Sollwert 2026
4.2.1	Personal	Die Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils am Personalbestand werden fortgeführt und überwacht. Die Entwicklung wird jährlich ausgewiesen.
4.2.2	Risikomanagement, Business Continuity Management und Krisenmanagement	<p>Risikomanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das oberste Führungsgremium jeder Verwaltungseinheit (VE) führt mindestens zweimal jährlich einen strukturierten Risikodiolog in Anwesenheit des Risiko-Coaches der VE durch. • Einmal jährlich werden dem Chef VBS die identifizierten Risiken und deren Entwicklung im Rahmen einer ALS präsentiert.

		<p>Business Continuity Management (BCM):</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Business Impact Analyse (BIA), die BCM-Strategie und die Business Continuity Pläne werden jährlich gem. Vorgaben BCM Bund aktualisiert, vom obersten Führungs-gremium der VE genehmigt und dem Chef VBS in einer ALS präsentiert. Mindestens ein BCM-Szenario wird jährlich erprobt. <p>Krisenmanagement:</p> <p>Das Krisenmanagement wird überprüft und wenn nötig an die Verordnung über die Krisen-organisation der Bundesverwaltung (KOBV) angepasst.</p>
4.2.3	Kultur und Werte VBS	<p>Zwei Massnahmen im Bereich Kultur/Werte VBS* werden umgesetzt. Diese leisten einen konkreten Beitrag, damit die Mitarbeitenden das VBS als modernen und attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen.</p> <p>*(Offenheit, Respekt, Vertrauen, Mut, Weitsicht)</p>

B Leistungsgruppen (LG)

LG 1: Führungsunterstützung und Ressourcensteuerung

ZIELE	R 2024	VA 2025	VA 2026	FP 2027	FP 2028	FP 2029
Führungsunterstützung, Geschäfts- und Ressourcenkoordination: Das Generalsekretariat trägt dazu bei, dass die Steuerung und Koordination der Parlaments-, Bundesrats- und Departementsgeschäfte sowie der Verwaltungsressourcen in guter Qualität erfolgen						
- Fristgerechte Durchführung aller Budgetgespräche mit den Verwaltungseinheiten (ja/nein)	ja	ja	ja	ja	ja	ja
- Fristgerechte Durchführung aller Leistungsvereinbarungsgespräche mit den Verwaltungseinheiten (ja/nein)	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Public Corporate Governance: Das Generalsekretariat trägt dazu bei, dass die Steuerung der ausgelagerten Einheiten der definierten Corporate Governance-Politik von Bundesrat und Parlament folgen						
- Strategische Ziele sind vorhanden; mit der Ruag werden mindestens 4 Eignergespräche pro Jahr geführt (ja/nein)	ja	ja	ja	ja	ja	ja
KONTEXTINFORMATIONEN	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Verwaltungseinheiten des VBS in der zentralen und dezentralen BVerw (Anzahl)	10	10	10	10	10	12
Parlamentarische Vorstösse mit Federführung VBS (Anzahl)	62	52	77	64	68	87
Bundesratsgeschäfte (ohne parl. Vorstösse) mit Federführung VBS (Anzahl)	103	106	97	104	115	140
Vollzeitstellen des VBS in der zentralen Bundesverwaltung (Anzahl FTE)	11 578	11 861	11 825	11 728	11 856	11 854
Frauenanteil im VBS ohne Verteidigung (%)	35,0	35,6	36,6	37,4	37,8	38,1
Frauenanteil in Kaderklassen 24-29 (%)	21,7	23,2	25,1	25,5	26,3	28,3
Frauenanteil in Kaderklassen 30-38 (%)	7,3	7,5	10,3	12,9	17,7	17,1
Anteil der Mitarbeitenden deutscher Muttersprache (%)	75,6	74,9	74,5	74,1	73,9	73,5
Anteil der Mitarbeitenden französischer Muttersprache (%)	17,6	18,3	18,7	18,9	18,9	19,2
Anteil der Mitarbeitenden italienischer Muttersprache (%)	6,1	6,2	6,1	6,3	6,5	6,6
Anteil der Mitarbeitenden rätoromanischer Muttersprache (%)	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6

C Reporting und Controlling

Berichtstermine / Stichtage:

- **31.03.: Teil A (Grundlage für Zwischenbeurteilung der Projekte, Vorhaben, Ziele)**
- **30.09.: Teil A (Grundlage für Schlussbeurteilung der Projekte, Vorhaben, Ziele)**
- **31.12.: Teil B (Grundlage für Jahresbeurteilung der Ziele und Messgrößen je LG)**

D Anpassungen LVB

Allfällige Anpassungen/Ergänzungen der LVB werden nachfolgend aufgeführt, datiert und begründet. Sie müssen von beiden unterzeichnenden Seiten eingesehen werden.