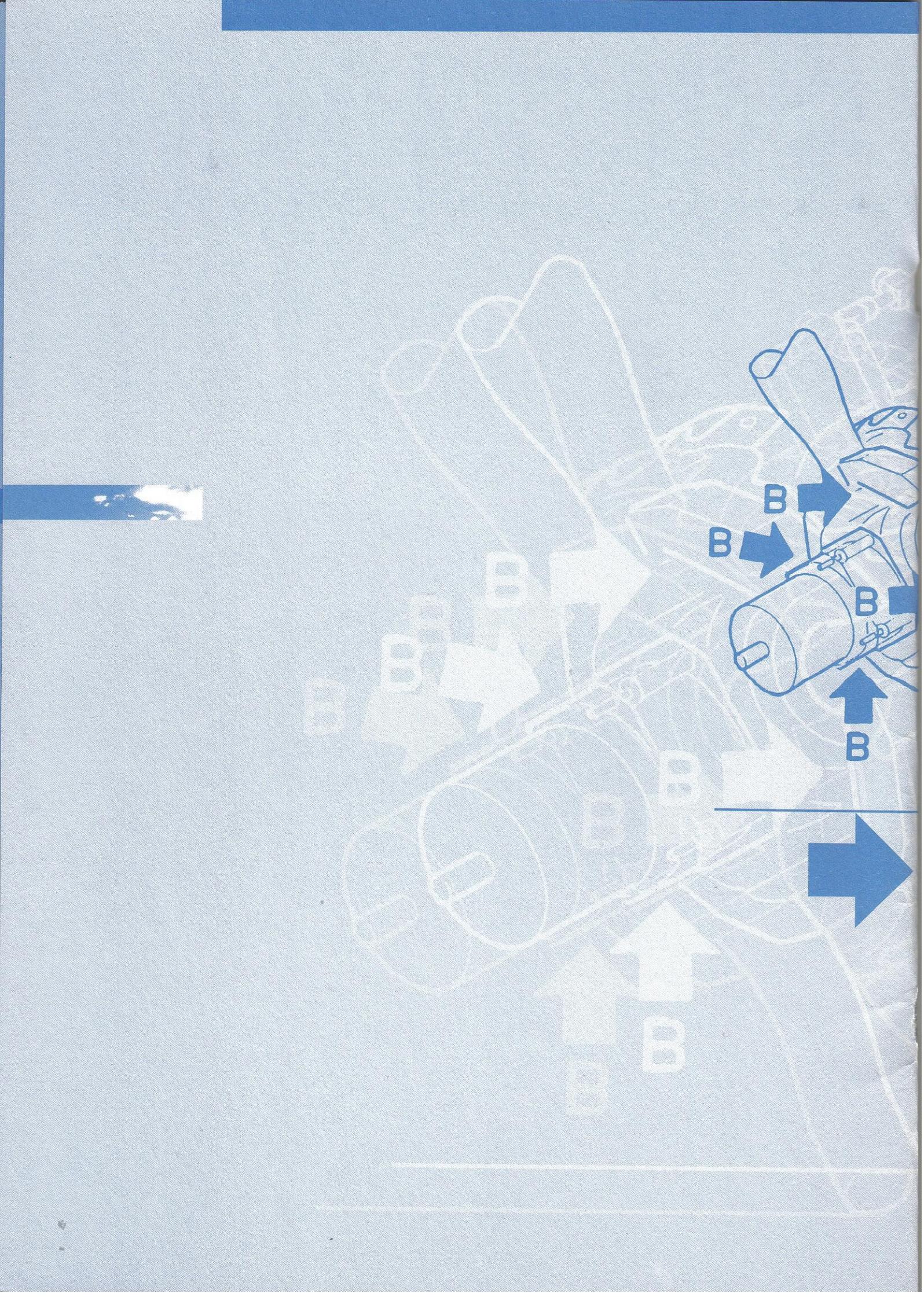


**Die  
schweizerische  
Zivilluftfahrt  
2000**



**Bundesamt für  
Zivilluftfahrt**

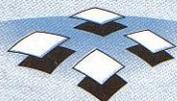


## **Inhalt**

Editorial	4
Das «neue» BAZL	5
Die Verwaltung im Umbruch	12
Das BAZL im Jahr 2000	16
Zahlen und Fakten	18

## **Impressum**

Herausgeber:  
Bundesamt für Zivilluftfahrt (BAZL)  
Maulbeerstrasse 9, 3003 Bern



Gestaltung: Roland Hirter, Grafiker, 3012 Bern  
Als Grundlage für die Illustrationen in diesem Jahresbericht dienten technische Zeichnungen aus dem Maintenance Manual des Pilatus PC-12. Wir danken den Pilatus Flugzeugwerken AG in Stans für die Bereitstellung dieser Materialien.  
Foto: Iris Krebs, 3013 Bern (S. 4)

Auskünfte:  
Bundesamt für Zivilluftfahrt (BAZL)  
Statistik  
Tel. 031 325 91 75, Fax 031 325 80 59  
Zu beziehen bei: BBL, EDMZ, 3003 Bern  
ISSN: 1424-5094



«Nur der Wandel ist das einzig Konstante» behauptet ein Sprichwort. Von der Richtigkeit dieser Aussage kann sich leicht überzeugen, wer miterlebt hat, wie sich Anpassungen und Reorganisationen immer rascher folgen. Nicht genug damit: Heutzutage sind es oft zwei, drei oder noch mehr Umwälzungen, die zeitgleich realisiert sein wollen. Oder um ein anderes Bild zu bemühen: Die Umbauarbeiten gehen nicht mehr Schritt um Schritt vor sich, heutzutage werden Keller, Küche und Estrich gleichzeitig total umgebaut.

Dieser Drang nach Anpassungen ist auch ein Zwang für Anpassungen – auch (oder erst recht) für eine Verwaltungsstelle. Denn

die existenzielle Notwendigkeit der schweizerischen Luftfahrtindustrie, sich in einem sich rasant verändernden wirtschaftlichen Umfeld behaupten zu können, hängt auch damit zusammen, welche Rahmenbedingungen ihr vom Staat geboten werden. Auf total veränderte Anforderungen kann der Staat heute nicht mehr im Stil der 70-er Jahre des letzten Jahrhunderts reagieren. Gerade unser Amt hat solche Entwicklungen sehr stark beobachten können, ist doch die Luftfahrt seit je ein Konjunktur-Barometer allererster Güte. Die Anforderungen an das BAZL sind gewachsen, wir haben die Notwendigkeit für sinnvolle Anpassungen erkannt und entsprechende Massnahmen ergriffen. Das Reorganisationsprojekt «Swing» konnte denn auch per Ende 2000 erfolgreich abgeschlossen werden.

Die zwei Hauptzielsetzungen waren dabei von Anfang an klar: Zum einen wollten wir eine Organisationsform finden, welche den grösstmöglichen Kundennutzen ins Zentrum stellt und die neue Struktur des Amtes dementsprechend definiert. Und zum anderen sollten unsere Mitarbeitenden einen sicheren Arbeitsplatz behalten und trotzdem die Möglichkeit kriegen, sich amtsintern verändern zu können. Beides ist uns, wie ich meine, recht gut gelungen – auch wenn die Umsetzung des Projekts noch einiges an Feinanpassungen nötig machen wird. Ausser Zweifel steht aber, dass das «neue» BAZL die Beweglichkeit bekommen hat, sich künftigen Veränderungen schneller und besser anpassen zu können.

Der vorliegende Jahresbericht ist deshalb nicht nur ein Rückblick auf die Aktivitäten unseres Amtes im zurückliegenden Jahr. Er soll Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, auch als Visitenkarte des neuen Amtes dienen, er soll Ihnen die Orientierung im reorganisierten BAZL erleichtern. Zögern Sie nicht, uns auf Fehler oder Pannen aufmerksam zu machen. Denn wir wollen uns bemühen, Sie künftig noch rascher und besser bedienen zu können.

André Auer  
Direktor Bundesamt für Zivilluftfahrt

## Mehr Effizienz durch Das «neue» BAZL prozessorientierte Strukturen

**Auf Anfang Januar 2001 hat sich das Bundesamt für Zivilluftfahrt eine neue Organisationsstruktur gegeben. Das Reorganisationsprojekt «Swing», das im Berichtsjahr nach gut zwei Jahren abgeschlossen wurde, hatte die Steigerung von Effektivität und Effizienz der Amtstätigkeit zum Ziel – angesichts der drastischen Zunahme des Arbeitsvolumens und des nur unwesentlich gewachsenen Personalbestandes eine dringende Massnahme.**

Was für das BAZL drängte, gilt für die Bundesverwaltung schlechthin: Die vom Parlament bewilligten Personalressourcen reichten stets weniger aus, um den wachsenden Arbeitsanfall zu bewältigen. Im BAZL war dieser Engpass im Lauf der letzten Jahre immer deutlicher zu spüren, was in einem direkten Zusammenhang mit den enormen Zuwachsraten in der Zivilluftfahrt steht. Ein langfristiger Vergleich macht denn auch deutlich, dass heute für die gleiche Zahl von mehr oder weniger gleich gebliebenen Arbeitsabläufen deutlich weniger Personal zur Verfügung steht.

### Grosse Umwälzungen

Im Rahmen der Regierungs- und Verwaltungsreform haben seit Mitte der 90-er Jahre verschiedene Verwaltungsstellen Reorganisationsprojekte durchgeführt, die alle die gleichen Stossrichtungen verfolgten: Dem Vier-Kreise-Modell folgend, «entfernten» sich in erster Linie Regiebetriebe wie die ehemaligen PTT-Betriebe ganz von der Kernverwaltung, andere Bundesstellen – wie etwa das Bundesamt für Kommunikation (Bakom) oder das Bundesamt für Landestopografie (L+T) – wurden zu Organisationen, die von den Departementen mit Leistungsauftrag und Globalbudget geführt werden.

Im Eidg. Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK), in welches auch das BAZL eingebettet ist, zeichnete sich zudem das Entstehen des Instituts für Technische Sicherheit (ITS) ab, einer Agentur, welche im Auftrag des UVEK voraussichtlich ab dem Jahr 2004 die Aufsichtstätigkeit im Bereich der technischen Sicherheit wahrnehmen wird.

Diese Rahmenbedingungen zeigten den Weg vor, den das Projekt «Swing» einzuschlagen hatte: Wegen der sich abzeichnenden Abtrennung der im eigentlichen Sinne technischen von den «hoheitlichen» Aufgaben des BAZL war klar, dass der Kern des BAZL in der Verwaltung verbleiben würde. Andererseits war es der Amtsleitung ein Anliegen, jene Einheiten, die voraussichtlich in das ITS wechseln werden, so zukunftsgerichtet wie irgend möglich auf diesen Wechsel vorzubereiten. Das Ziel war folglich, das BAZL zu einer prozessorientierten Organisation zu wandeln, welche für ihre Arbeitsabläufe mit möglichst wenig Schnittstellen auskommt. Dies ging einher mit der Schaffung flacherer Hierarchien und der Konzeption von Prozessteams, welche die Kundenorientierung zur Grundlage ihrer Tätigkeit machen. Gleichzeitig wurde die Reorganisation mit der Einführung moderner betriebswirtschaftlicher Instrumente gestützt.

Die Projektleitung hatte sich eine zentrale Rahmenbedingung gegeben: Auch nach der Reorganisation sollten alle Mitarbeitenden im BAZL eine Stelle haben – möglicherweise nicht mehr mit dem genau gleichen Pflichtenheft, aber eine Stelle. Dies eröffnete vielen Mitarbeitenden interessante Chancen, sich innerhalb des Amtes neu auszurichten. Zahlreiche BAZL-Leute haben davon auch Gebrauch gemacht. Das Ziel konnte vollumfänglich erreicht werden.

### Drei Hauptbereiche

Die Einheiten des «neuen» BAZL lassen sich in drei Bereiche gliedern: Das operationelle Geschäft wird von sieben Prozessteams gewährleistet, welche das Schlagwort von der «kundenorientierten Rundum-Bearbeitung» ihrer Produkte in die Tat umsetzen wollen. Kunden und Partner des BAZL sollen für ein spezifisches Bedürfnis nur noch eine Ansprechperson haben, welche sie zu allen Aspekten dieses Bedürfnisses beraten und bedienen kann.

Den zweiten Bereich bilden die Kompetenzzentren, die gewissermassen den Prozessen «unterlegt» sind. Die Leute dieser Einheiten sind grundsätzlich in den Prozessen eingebunden, wo sie das spezielle Knowhow ihres Kompetenzzentrums zur Erarbeitung des jeweiligen Produkts einbringen. Die Kompetenzzentren stellen keine eigentlichen Produkte oder Dienstleistungen für amtsexterne Partner her, sie dienen den Prozessen als amtsinterne «Produkteveredler».

Den dritten Bereich stellen die Amtsleitung mit den unterstützenden Einheiten dar, welche Querschnittsfunktionen erfüllen und das Funktionieren der Organisation sicherstellen.

Ein Haupt-Projektziel war, die bestehende Hierarchie zu verflachen, was auch realisiert wurde: Das neue Management verteilt sich auf nur noch zwei Führungsstufen. Die neu gebildete Geschäftsleitung führt das strategische Geschäft und besteht aus dem Direktor (Gesamtleitung des Amtes), seinem Stellvertreter (zuständig für die Prozesse) und einem Vizedirektor (verantwortlich für die Kompetenzzentren und den Support). Die Prozess- und Kompetenzzentrenleiter betreuen das operationelle Geschäft und bilden zusammen mit dem Stabschef und dem Support-Verantwortlichen den Planungsausschuss des Amtes. Dieser tagt etwa sechs Mal jährlich mit der Geschäftsleitung und setzt die strategischen Ziele über die Mehrjahres- und die Jahresplanung um.

Ab Januar 2001 erfolgt die Umsetzung dieser Neukonzeption.

Im folgenden sind die einzelnen Einheiten des Bundesamtes für Zivilluftfahrt mit ihren Zuständig-

keitsbereichen und den Verantwortlichen aufgeführt.

### Geschäftsleitung

Dem Direktor sind die beiden anderen Mitglieder der Geschäftsleitung, das Direktionssekretariat, der Stabschef, der Delegierte für Luftverkehrsabkommen sowie zwei weitere für spezielle Aufgaben zugeteilte Mitarbeitende unterstellt. Direktor des BAZL ist seit 1993 André Auer (031 325 99 00). Sein Stellvertreter Urs Adam (031 325 98 29) betreut als Vorgesetzter der Prozessleiter das operative Geschäft, während Vizedirektor Marcel Zuckschwerdt (031 325 09 14) für die Kompetenzzentren und den Bereich Ressourcen und Logistik verantwortlich zeichnet.

### Stab

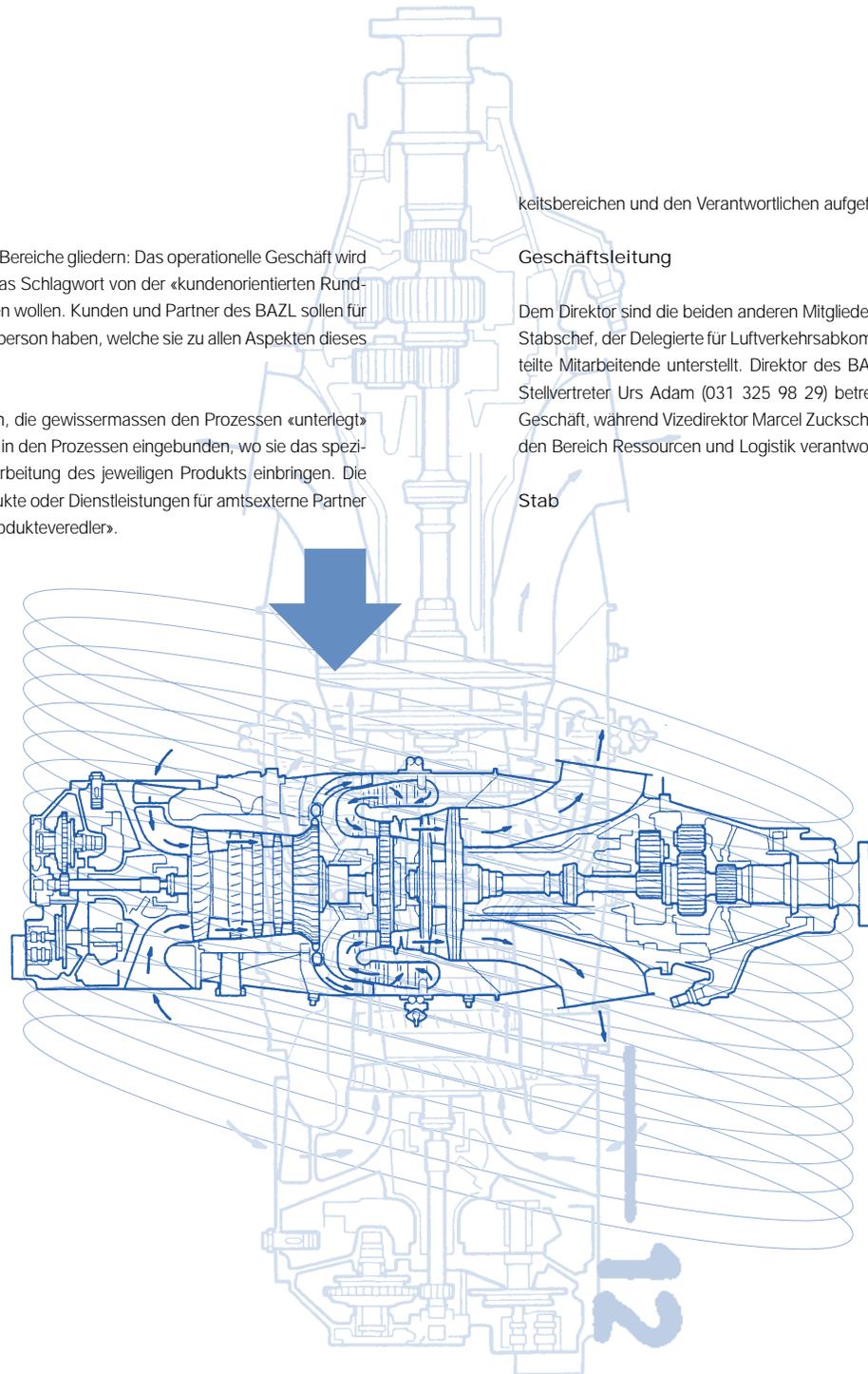
Der Stab der Amtsleitung ist für die Geschäftsplanung und -koordination, für die Kommunikation des Amtes (Medienarbeit, Internet) und für die Statistik zuständig; geleitet wird der Stab von Hans U. Aebersold (031 325 80 57).

### Ressourcen und Logistik (RL)

Zu Ressourcen und Logistik (Leitung: Kaspar Müller, 031 325 90 83) gehören die vier Bereiche Finanzen, Personal, Informatik (Koordination und Projekte) und Logistik (Postbüro, Materialverwaltung, Hausdienst). Der EDV-Support erfolgt bundesweit seit Mitte 2000 nicht mehr durch amtsinterne Informatikdienste, sondern durch EDV-Einheiten, die auf Departementsstufe konzentriert sind.

### Prozess Infrastruktur-Planung (IP)

Dieser Prozess steht unter der Leitung von René Aebersold (031 325 98 41). Mit dem Sachplan Infrastruktur der Luftfahrt (SIL) betreut dieser Prozess den zentralen Planungsrahmen für die Entwicklung der zivilen Luftfahrt-Infrastruktur der Schweiz. Zu den Konzepten und Planungsgrundlagen gehören auch der Radionavigationsplan und die Radiofrequenzpläne sowie die Bewirtschaftung der Luftraumstruktur. IP ist weiter zuständig für Flugsicherungs-Regelungen und somit auch für



die Aufsicht über die schweizerische Flugsicherungsgesellschaft Skyguide, für die Festlegung der Luftfahrt-Gebühren sowie für die sicherheitsrelevanten Luftfahrtinformationen.

#### Prozess Anlagen (AN)

Regelung und Aufsicht über den Betrieb von Flughäfen, Flugfeldern und Heliports sowie die zivile Mitbenutzung von Militärflugplätzen sind beim Prozess Anlagen (Leitung: Roger Ritz, 031 325 80 60) aufgehoben. Diese Tätigkeit deckt sämtliche Verfahren für die Konzessionierung, die Erarbeitung oder Anpassung von Betriebsreglementen sowie die Plangenehmigungsverfahren für Bauvorhaben ab. Hinzu kommen auch die sicherheitsbezogene Aufsicht (Ausnahmebewilligungen oder Spezialveranstaltungen wie Flugshows) sowie die Bewirtschaftung der Luftfahrthindernisse.

#### Prozess Flugausbildung und Lizenzen (FA)

Unter der Leitung von Ueli Herren (031 325 80 53) ist dieser Prozess für das gesamte Feld der Piloten-Aus- und Weiterbildung zuständig. Der Schwerpunkt der FA-Tätigkeit lag im Berichtsjahr auf der Einführung der neuen JAR-FCL-Regelungen (FCL: Flight Crew Licencing). Daneben wird aber die «schweizerische Schiene» der Piloten-Ausbildung noch weiter verfolgt – dies insbesondere für schweizerische «Spezialitäten» wie etwa die Gebirgsfliegerei mit Helikoptern. Für den gesamten Bereich der fliegerischen Ausbildung definiert der Prozess die Standards und besorgt Auswahl, Ausbildung und Ernennung von Sachverständigen und betreut auch die Zertifizierung von Ausbildungseinrichtungen und Trainingsgeräten (Simulatoren). Diese Tätigkeiten setzen sich fort mit dem Management von Prüfungen, Lizenzen und Berechtigungen für fliegendes Personal und Flugverkehrsleiter. Und schliesslich ist im Prozess FA auch das Helikopter-Inspektorat angesiedelt.

#### Prozess Luftverkehrsbetriebe (LV)

Für Zulassung und betriebliche Aufsicht von Luftverkehrsbetrieben ist das Team von Daniel Rühler (031 325 91 42) verantwortlich. Dazu gehören ebenfalls die operationelle Überwachung des Flugmaterials und die «SAFA Ramp Checks», in deren Rahmen auf schweizerischen Flugplätzen ausländische Luftfahrzeuge und Crews stichprobenartig überprüft werden. Ein weiteres grosses Feld stellen die über 130 bilateralen Luftverkehrsabkommen dar, welche die Schweiz mit anderen Staaten unterhält und den aktuellen Gegebenheiten laufend anpasst. Das dritte Standbein des Prozesses LV bilden die Sicherheitsmassnahmen, welche hauptsächlich in der Beurteilung und Genehmigung von Sicherheitsmassnahmen bei Luftverkehrsbetrieben und Spediteuren sowie im Bereich des Transports gefährlicher Güter liegen.

#### Prozess Flugtechnische Betriebe (FT)

In der Schweiz bestehen rund 100 Luftfahrt-Unterhaltsbetriebe, die nach der europäischen Norm JAR-145 zertifiziert sind. Der Prozess FT (Leitung: Elisabeth Stocker, 031 324 92 54) ist für die Zertifizierung und die periodischen Audits dieser Unternehmen zuständig. Hinzu kommen die Hersteller- und Ausbildungsbetriebe (Zertifizierung gemäss VHL/JAR-21 resp. JAR-147) und das Unterhaltspersonal,

das entweder der europäischen Norm JAR-66 oder den schweizerischen Kriterien genügen muss, wie sie in der Verordnung über das Luftfahrzeug-Unterhaltungspersonal (VUP) festgelegt sind.

#### Prozess Musterzulassung (MZ)

Bevor neue Flugzeugbestandteile oder ganze Flugzeuge in Verkehr gesetzt werden können, durchlaufen sie ein aufwändiges Zertifizierungsprogramm. Der Prozess MZ unter der Leitung von Philippe Voisard (031 325 97 31) stützt sich dabei auf das umfangreiche Regelwerk der «Joint Aviation Authorities» (JAA), welches einerseits Zertifizierung und Auditierung von Herstellerbetrieben und andererseits die eigentliche Zertifizierung der Geräte festschreibt. Hier gehört auch die Publikation von Lufttüchtigkeitsanweisungen des BAZL oder anderer nationaler Luftfahrtbehörden dazu, welche die unterschiedlichsten Massnahmen empfehlen oder vorschreiben, damit der sichere Betrieb von Fluggeräten gewährleistet bleibt. Und schliesslich ist MZ für die Zertifizierung von Flugzeugen spezieller Kategorien – wie etwa historische oder Eigenbau-Flugzeuge – verantwortlich.

#### Prozess Lufttüchtigkeit und Register (LT)

Der Prozess von Samuel Wenger (031 325 91 09) stellt gewissermassen die «Motorfahrzeugkontrolle der Luft» dar: Hier wird die Verkehrstauglichkeit privater Fluggeräte, die sog. Lufttüchtigkeit (engl.: airworthiness) überwacht. Diese ist Voraussetzung, dass ein Fluggerät ins schweizerische Luftfahrzeugregister eingetragen werden kann. Der Prozess LT nimmt selber Luftfahrzeugprüfungen vor und stellt zudem sicher, dass das breite Spektrum technischer Mitteilungen (Erläuterungen und Informationen über technische Normen im weitesten Sinne), die vom BAZL publiziert werden, sowohl den Eigentümern und Haltern dieser Geräte als auch den Unterhaltsbetrieben zur Kenntnis gebracht werden.

#### Kompetenzzentrum Internationales (IN)

Die grenzüberschreitende Harmonisierung von Standards und Vorschriften ist beinahe so alt wie die Zivilluftfahrt selbst. Insbesondere für die Luftfahrtindustrie eines kleinen Landes, das zudem ausserhalb der Europäischen Union steht, ist ein aktives internationales Engagement der nationalen Aufsichtsbehörde von existenzieller Bedeutung. Im Vordergrund steht die Mitwirkung in der Internationalen Zivilluftfahrt-Organisation ICAO, der Europäischen Zivilluftfahrt-Konferenz ECAC, den Joint Aviation Authorities JAA und der Eurocontrol. Das Kompetenzzentrum IN koordiniert unter der Leitung von Urs Haldimann (031 325 91 76) die Aktivitäten des Amtes in diesen und weiteren Institutionen und berät die Geschäftsleitung bezüglich der strategischen Ausrichtung. In der Folge ist es zudem für die Umsetzung internationaler Bestimmungen in der Schweiz zuständig und betreut schliesslich das «Nationale Sicherheitsprogramm Luftfahrt».

#### Kompetenzzentrum Umwelt (UW)

Umweltfragen werden zunehmend zu den entscheidenden Faktoren für die weitere Entwicklung der Luftfahrt. Im BAZL besteht bereits seit den frühen 70-er Jahren eine Organisationseinheit, welche sich der ökologischen Fragen der Aviatik annimmt. Das Kompetenzzentrum UW (Leitung: Werner Bula, 031 325 91 10) stellt einerseits die Grundlagen für Berechnungsmodelle, Messverfahren und anderer Normen bereit und hält diese auf dem neusten Stand der Wissenschaft. Andererseits wacht UW darüber, dass die bundesrätliche Strategie für die nachhaltige Entwicklung in der Erarbeitung der BAZL-Produkte umgesetzt wird.

#### Kompetenzzentrum Recht (RE)

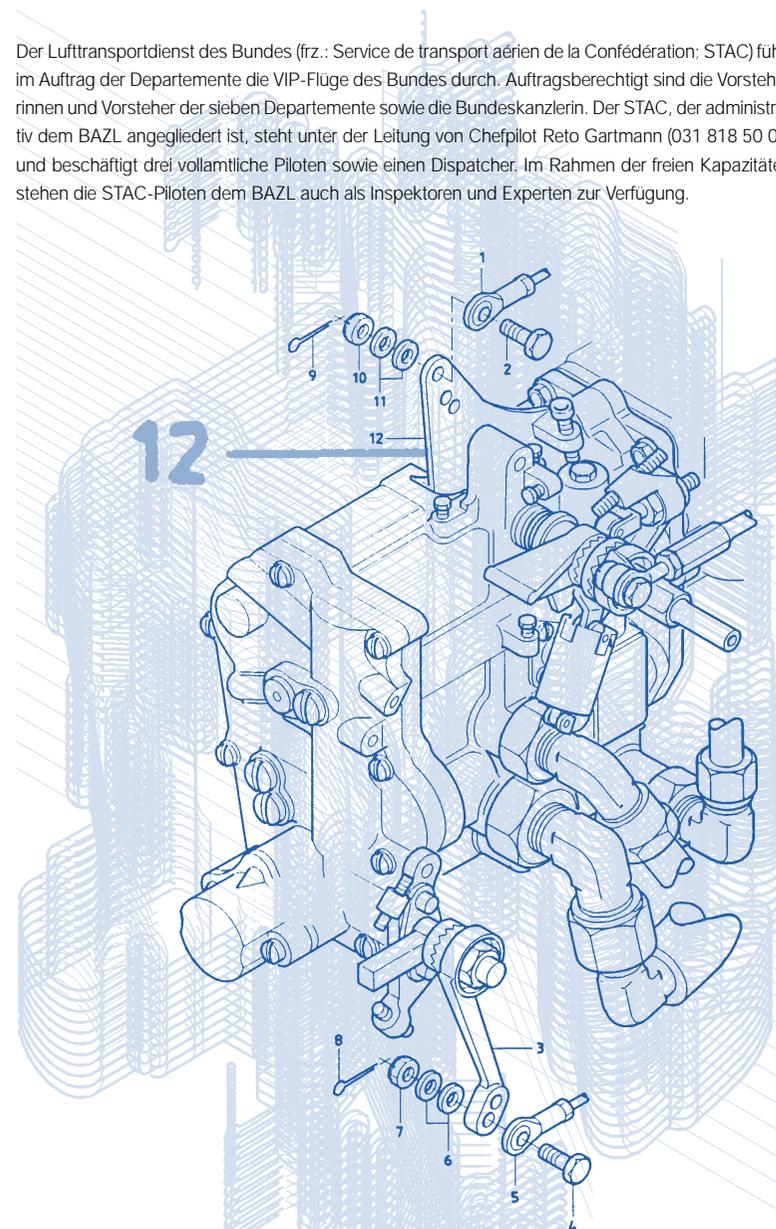
Peter Krüger (031 325 90 92) sorgt mit seinem Kompetenzzentrum für die «Unité de doctrine» und die einheitliche Anwendung luftrechtlicher Bestimmungen in allen das Amt betreffenden Belangen. Weiter werden die Straf- und Administrativverfahren, welche in die Zuständigkeit des BAZL fallen, von dieser Stelle bearbeitet. Schliesslich obliegt auch die Verwaltung des Luftfahrzeugbuchs, eine Art «Grundbuch schweizerischer Verkehrsflugzeuge», dem Kompetenzzentrum Recht.

#### Kompetenzzentrum Aviatik (AV)

Das Kompetenzzentrum Aviatik (Leitung: Jean-Rodolphe Willi, 031 325 91 84) hat das für die Bewältigung der Amtsaufgaben notwendige fliegerische Knowhow sicherzustellen und betreut den Flugdienst des BAZL in organisatorischer Hinsicht. In die Zuständigkeit dieser Amtseinheit gehören ferner der fliegerärztliche Dienst, die Koordinationsaufgaben des Amtes mit dem Büro für Flugunfalluntersuchungen (BfU), die Aufsicht über die fliegerische Vorschulung (FVS) sowie den Such- und Rettungsdienst (Search and Rescue, SAR).

#### Lufttransportdienst des Bundes (STAC)

Der Lufttransportdienst des Bundes (frz.: Service de transport aérien de la Confédération; STAC) führt im Auftrag der Departemente die VIP-Flüge des Bundes durch. Auftragsberechtigt sind die Vorsteherinnen und Vorsteher der sieben Departemente sowie die Bundeskanzlerin. Der STAC, der administrativ dem BAZL angegliedert ist, steht unter der Leitung von Chefpilot Reto Gartmann (031 818 50 02) und beschäftigt drei vollamtliche Piloten sowie einen Dispatcher. Im Rahmen der freien Kapazitäten stehen die STAC-Piloten dem BAZL auch als Inspektoren und Experten zur Verfügung.



**Die Reorganisation des Bundesamtes für Zivilluftfahrt ist in der Bundesverwaltung keine Ausnahmeerscheinung: Im Rahmen der Regierungs- und Verwaltungsreform haben sich in den letzten Jahren verschiedene Bundesstellen auf die veränderten Anforderungen eingestellt und ihre Prozessabläufe und Strukturen modernen Erfordernissen angepasst. Der nachfolgende Artikel, den wir mit freundlicher Genehmigung des Eidg. Personalamtes abdrucken, gibt einen Überblick über die Hintergründe dieses umfangreichen Wandels.**

Die Dienststellen in der Bundesverwaltung sind heute mit einer Vielzahl neuer gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Trends und Entwicklungen konfrontiert, die vorab eines signalisieren: Die Geltungs- bzw. Lebensdauer von Regelungen, Technologien, Produktzyklen, Angebots- und Nachfrage-Strukturen wird immer kürzer. Nichts scheint mehr in Stein gemeisselt. Es gilt mithin Abschied zu nehmen von der Vorstellung, dass nach einem grundlegenden Wandel die Probleme gelöst sind und gleichsam wieder Ruhe einkehrt.

Unübersehbar verändert sich gleichzeitig das Verhältnis der Bürgerinnen und Bürger zum Staat. Von der Verwaltung werden heute kunden-, kosten- und wirkungsorientierte Leistungen eingefordert. Die Steuerzahlerinnen und Steuerzahler wollen (und sollen) wie Kunden behandelt werden.

Die Neuausrichtung setzt viel voraus...

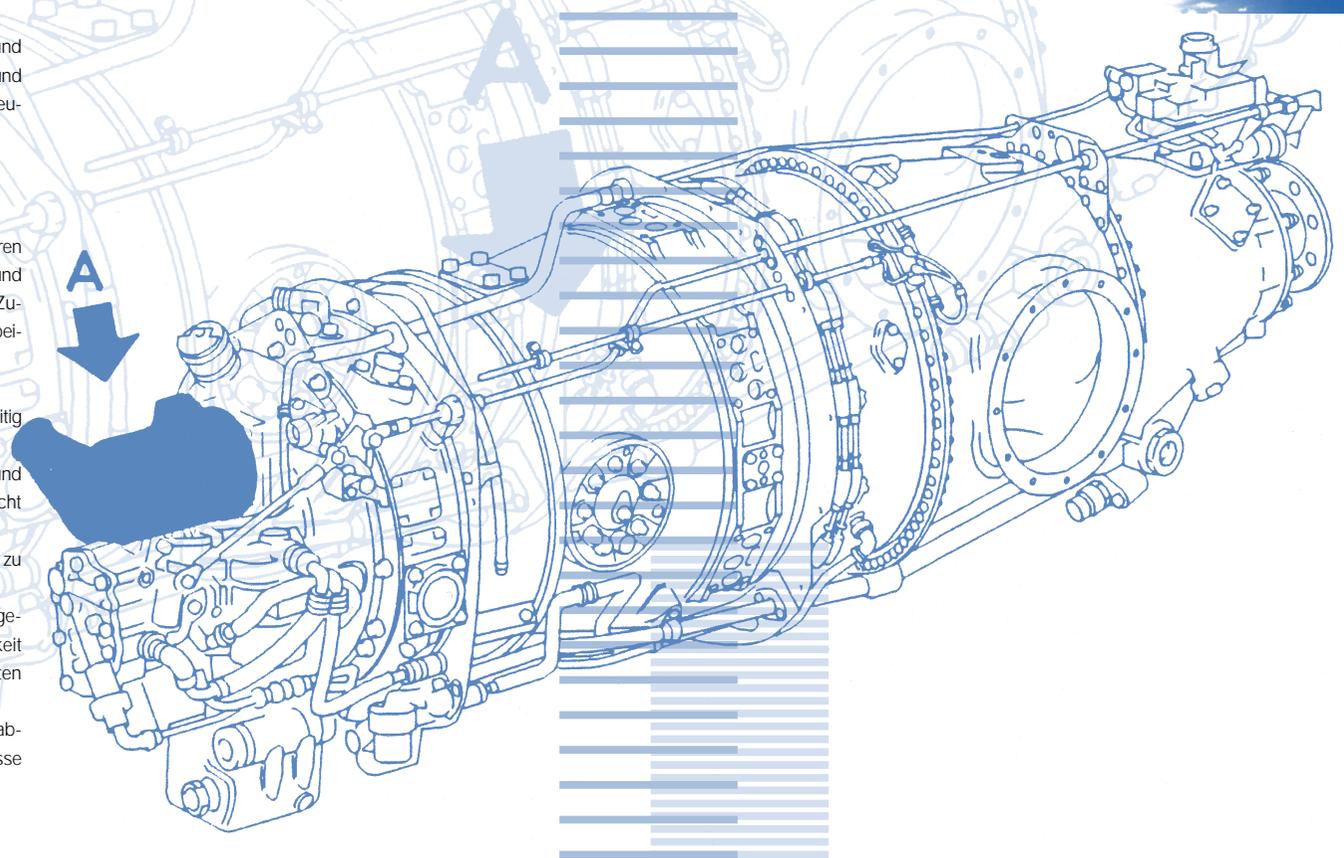
Auf der einen Seite der hohe äussere Veränderungsdruck, auf der anderen knappe personelle und finanzielle Ressourcen: Solch veränderte äussere und innere Rahmenbedingungen werfen grundsätzliche Fragen auf, die für die Zukunft der Dienststellen des Bundes von entscheidender Bedeutung sind, beispielsweise

- ob die Probleme in- und ausserhalb einer Verwaltungsstelle rechtzeitig erkannt und gelöst werden können;
- ob, wie rasch und wie konsequent Veränderungen wahrgenommen und umgesetzt werden können – angesichts des raschen Wandels vielleicht die Gretchenfrage überhaupt;
- ob und wie rasch es gelingt, die Mitarbeitenden für Veränderungen zu gewinnen und zu motivieren;
- ob die Mitarbeitenden aller Stufen aufgrund der in ihrem Umfeld gegebenen Rahmenbedingungen ihre Fähigkeiten und ihre Persönlichkeit entfalten können – was im Hinblick auf das Potenzial an qualifizierten Kräften von entscheidender Bedeutung ist;
- ob es gelingt, die funktionale Ausrichtung im Denken und Handeln abzulösen durch die Fähigkeit in Prozessen zu denken und diese Prozesse auch in der Praxis zu gestalten.

Um solche Fragen geht es zunächst, wenn von Neuausrichtung einer Verwaltungsstelle die Rede ist. Die Erfahrung zeigt: Kurzfristige Veränderungsstrategien und vereinzelte, losgelöste Massnahmen bringen oft nicht die gewünschten Resultate, weil zu wenig berücksichtigt wird, wie komplex und wie vernetzt die Projekte mit dem Umfeld sind. Viele der heutigen Veränderungsvorhaben des Bundes umfassen sowohl die aufgabenmässige Neuausrichtung der Organisation, die Verbesserung und Entwicklung der vorhandenen Strukturen und Abläufe wie auch die Zusammenarbeit und das Arbeitsklima. Dies setzt eine Prozesskompetenz voraus, die die übliche Fähigkeit zur Leitung eines Projektes deutlich übersteigt.

Die Neuausrichtung einer Verwaltungsstelle lässt sich, soll sie erfolgreich verlaufen, nicht einfach auf dem Reissbrett nach Schema X entwerfen. Veränderungen wecken bei den betroffenen Mitarbeitenden immer auch Ängste und Unsicherheit. Und sie rufen als Folge davon gelegentlich gar Widerstän-

Die  
schweizerische  
Zivilluftfahrt  
2000



de gegen die Neuerung hervor. Eine erfolgreiche Neuausrichtung berücksichtigt neben den organisatorischen Aspekten (Struktur, Prozesse, Strategie) immer auch personenbezogene Aspekte - mit einem Wort: die Mitarbeitenden. Nur wenn der Wandel als Lernprozess verstanden wird, erfasst er das «Eingemachte» und kann die Erneuerung gelingen. All die neuen Ansprüche und Erwartungen unter einen Hut zu bringen, ist nur möglich, wenn sich Führungskräfte und Mitarbeitende in einem Umfeld bewegen, das ihnen erlaubt, nach neuen - auch unkonventionellen - Wegen zu suchen. Es setzt eine lebendige und teamorientierte Führungs- und Organisationskultur voraus, die die Mitarbeitenden aller Stufen trägt.

...und stellt höchste Anforderungen

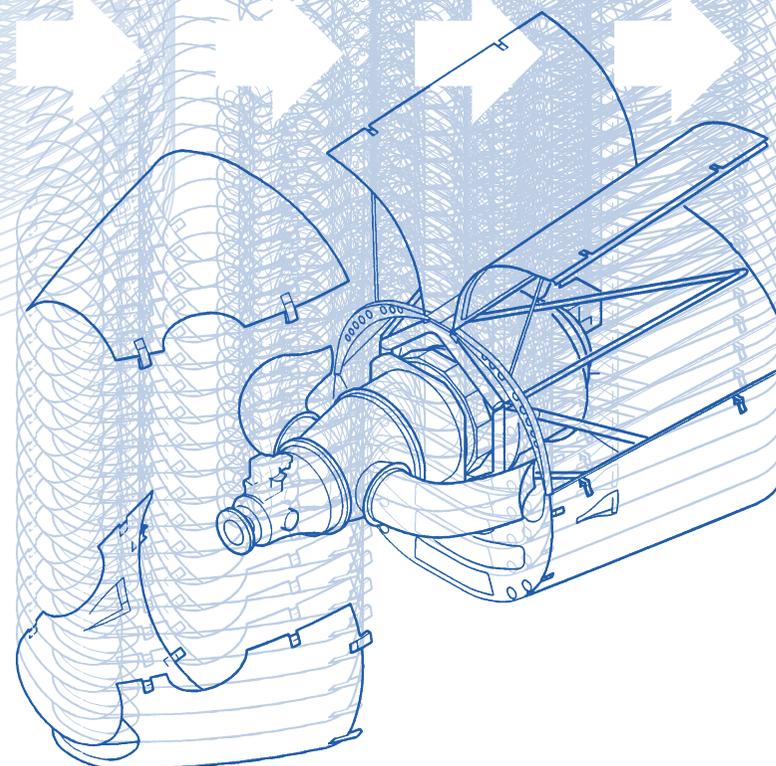
Die Neuausrichtung einer Dienststelle ist vielschichtig; für die erfolgreiche Umsetzung entscheidend sind die strategierorientierte Personal- und Organisationsentwicklung ebenso wie die informations-, ausbildungs- und beratungsmässige Unterstützung. Denn eine Neuausrichtung, die die eingangs erwähnten Defizite der traditionellen Verwaltungsführung - zu wenig Kundenorientierung und Kostentransparenz, keine Steuerung von Leistung und Wirkung - eliminieren will, stellt höchste Anforderungen wie:

- die Überprüfung oder erstmalige Ausformulierung der Geschäftspolitik, die den Wandel und die längerfristige Entwicklung berücksichtigt;
- das Festlegen längerfristiger Ziele und Strategien für die Erreichung dieser Ziele;
- die kritische Überprüfung der aktuellen Aufgaben und die Konzentration auf die Kernkompetenzen;
- das Definieren von Produkten (Dienstleistungen) und der Dienstleistungsbezüge;
- das Führen mit Zielen und die Übersicht über die einzelnen messbaren Leistungen, Kosten und Wirkungen;
- die effiziente Neugestaltung der betrieblichen Abläufe im Sinne der Prozessorganisation und die entsprechende Anpassung der Führungs- und Arbeitsstrukturen;
- die Einführung eines Controllings und weiterer Managementinstrumente, die auf allen Führungsebenen den Einblick in alle Leistungserstellungsprozesse erlauben;
- die strategierorientierte Personalentwicklung zur Bewältigung der neuen Anforderungen, der Umstellungsprobleme und des Kulturwandels von der bürokratischen Haltung des Personals zur wirkungsorientierten, unternehmerischen Denk- und Handlungsweise.

#### Vier Schlüsselfaktoren zum Erfolg

Keine Dienststelle ist wie die andere. Jede hat ihre spezifischen Gegebenheiten. Damit ist auch gesagt, dass es für die Neuausrichtung kein Einheitsrezept gibt. Aufgrund der bisherigen Erfahrungen haben sich vier Schlüsselfaktoren herauskristallisiert, die zusammengefasst als Grundfähigkeiten für eine erfolgreiche Umstellung gelten können:

- Erster Schlüsselfaktor: Die Führungsphilosophie des Regierungs- und Verwaltungs-Organisationsgesetzes (RVOG) muss bekannt sein und im Reformprojekt «Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget» (FLAG) angewendet werden.
- Zweiter Schlüsselfaktor: Strategie-Entwicklung und -Umsetzung. Es braucht das Know-how, wie unter Berücksichtigung von Entwicklungsszenarien zielorientiert Strategien erarbeitet und umgesetzt werden. Denn immer sind die Neuausrichtungen mit umfassenden Veränderungen und einem tiefgreifenden Wandel verbunden.
- Dritter Schlüsselfaktor: Steuerung. Voraussetzung für die Steuerung ist Klarheit über die Leistungs- und Wirkungsziele; hinzu kommt das betriebswirtschaftliche Denken und Handeln auf allen Ebenen sowie die Kostenübersicht.
- Vierter Schlüsselfaktor: Veränderungsmanagement. Die Führungskräfte einer Verwaltungsstelle haben bei den anstehenden Veränderungsprozessen in ihrem Bereich eine gestaltende Rolle zu übernehmen und von Anfang an für Ziel- und Handlungsorientierung zu sorgen. Gefragt ist die -erlernbare - Fähigkeit, grossflächige Veränderungsprozesse professionell zu steuern.



**Januar**

Gleich zu Beginn des Jahres ereignete sich der tragische Unfall einer Crossair-Maschine. Sie stürzte kurz nach dem Start in Zürich-Kloten in ein Feld bei Niederhasli ab. Alle zehn Passagiere und Besatzungsmitglieder kamen ums Leben.

Das ECAC-Verkehrsminister-Treffen in Brüssel stand unter der Leitung von Bundesrat Moritz Leuenberger. Am Treffen wurden Fragen der Flugsicherung behandelt.

Staatsvertragsverhandlungen mit Deutschland über die Benützung des süddeutschen Luftraums: 4. Verhandlungsrunde.

**Februar**

Luftverkehrsverhandlungen mit Äthiopien, Sri Lanka und Namibia.

Audit und Erteilung des FTO-Approvals (Flying Training Organisation) nach JAR-FCL für die Swissair Aviation School, das Crossair Training Center und die Horizon Swiss Flight Academy.

**März**

Erteilung der Bewilligung für die Durchführung von Flügen mit Ecolight-Aircraft im Zusammenhang mit einer Veranstaltung der parlamentarischen Gruppe Luftfahrt auf dem Flughafen Bern-Belp.

Qualifizierung des ersten «Flight and Navigation Procedure Trainers» nach JAR-Vorschriften (STD 3A) in der Schweiz.

**April**

Staatsvertragsverhandlungen mit Deutschland über die Benützung des süddeutschen Luftraums: 5. Verhandlungsrunde.

Eintragung des ersten Embraer-145 der Crossair ins schweizerische Luftfahrzeugregister (HB-JAC).

Übernahme der ersten Boeing 757 der Balair in Düsseldorf.

Luftverkehrsverhandlungen mit Pakistan.

**Mai**

SAFA (Safety Assessment of Foreign Aircraft) Ramp Check in Genf: Ein US-amerikanisches Frachtflugzeug vom Typ Boeing 727 wird wegen technischen und operationellen Mängeln zurückgehalten.

Staatsvertragsverhandlungen mit Deutschland über die Benützung des süddeutschen Luftraums: 6. Verhandlungsrunde.

Genehmigung des temporären Benützungskonzeptes Zürich-Dübendorf (vorübergehende Schliessung der Piste 28 in Zürich für Bauarbeiten).

Das schweizerische Luftfahrzeugregister wird erstmals auf der BAZL-Homepage publiziert und fortan monatlich aktualisiert ([www.aviation.admin.ch](http://www.aviation.admin.ch)).

**Juni**

Anlässlich der 24. Vollversammlung der Europäischen Zivilluftfahrt-Konferenz (ECAC) wird der Chef der Zivilluftfahrtbehörde Italiens, Alfredo Roma, zum neuen Präsidenten der ECAC und somit zum Nachfolger des BAZL-Direktors André Auer gewählt. Auer wird erster Ehrenpräsident der ECAC. Weiter verabschiedet die ECAC eine Empfehlung über die Erhebung lärmabhängiger Flughafengebühren.

Die Eidg. Luftfahrtkommission befasst sich mit dem Sachplan Infrastruktur der Luftfahrt (SIL), den

Nachtflugregelungen und den Staatsvertragsverhandlungen zwischen der Schweiz und Deutschland.

Besuch des JAA-CST (Certification Standardization Team der europäischen «Joint Aviation Authorities»), damit das BAZL als PCA (Primary Certification Authority) anerkannt werden kann.

**Juli**

Sitzung des Nationalen Sicherheitsausschusses Luftfahrt mit den Hauptthemen Vervollständigung des Nationalen Sicherheitsprogramms, Einführung der hundertprozentigen Gepäckkontrolle, Schaffung eines Pools von Securityauditors und Sicherheitskontrolle für Crewmitglieder.

**August**

Audit der Balair CTA und der Private Air zur Erlangung einer Bewilligung zur TRTO (Type Rating and Training Organisation).

**September**

Luftverkehrsverhandlungen mit Tschechien, Ägypten und Bahrain.

**Oktober**

Der Bundesrat verabschiedet am 18. Oktober 2000 den Sachplan Infrastruktur der Luftfahrt (SIL) – Teile I bis III B (Politik und Konzept). Als nächstes wird die schrittweise Bereinigung des anlagenspezifischen Teils III C eingeleitet. In einer ersten Serie sollen bis Ende 2001 die Anlagen mit hohem Koordinationsbedarf bereinigt und vom Bundesrat verabschiedet werden. Dazu gehören namentlich die Landesflughäfen, die Regionalflugplätze mit Linienverkehr, die zivilaviatisch weitergenutzten ehemaligen Militärflugplätze sowie weitere Flugplätze mit aktuellem Koordinationsbedarf.

Staatsvertragsverhandlungen mit Deutschland über die Benützung des süddeutschen Luftraums: 7. Verhandlungsrunde.

**November**

Erstflug «Proof of concept» PC-21 Pilatus (Schlussprüfung durch das BAZL).

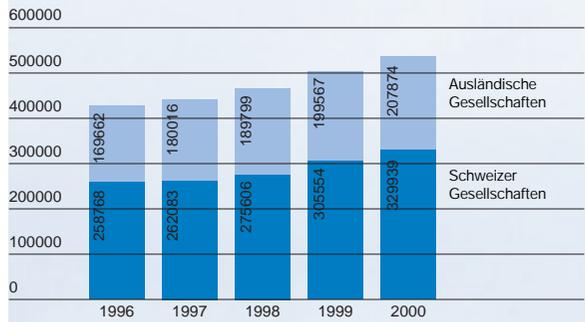
Erweiterung des Air Operator Certificate (AOC) der Edelweiss Air AG auf das Langstreckenflugzeug Airbus A330-200

**Dezember**

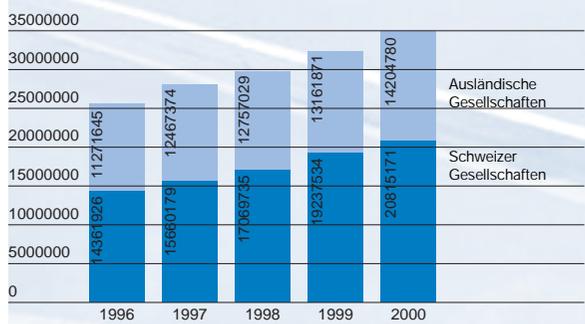
Erteilung des ersten JAR-147-Zertifikates in der Schweiz an SR Technics Switzerland als Ausbildungsbetrieb für Luftfahrzeug-Unterhaltungspersonal.

Staatsvertragsverhandlungen mit Deutschland über die Benützung des süddeutschen Luftraums: 8. Verhandlungsrunde. Diese endet in einer Sackgasse, weil Deutschland den Schweizer Vorschlag rundum ablehnt und die Schweiz die deutschen Forderungen nach Verkehrsbeschränkung nicht akzeptieren kann.

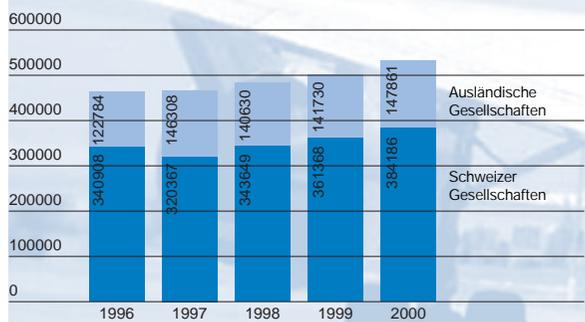
**Flugbewegungen**



**Passagiere**



**Fracht und Post (t)**



**Flugplätze**

	1996	1997	1998	1999	2000
Landesflughäfen	3	3	3	3	3
Regionalflyghäfen	8	8	8	8	10
Flugplätze	39	39	39	39	44
Helikopterflugfelder	25	25	25	25	26

**Unternehmungen**

	1996	1997	1998	1999	2000
Linienfluggesellschaften	3	4	5	5	5
Nichtlinienfluggesellschaften	156	156	172	162	172
Unterhaltsbetriebe	93	93	93	92	94
Flugschulen	147	150	146	150	149

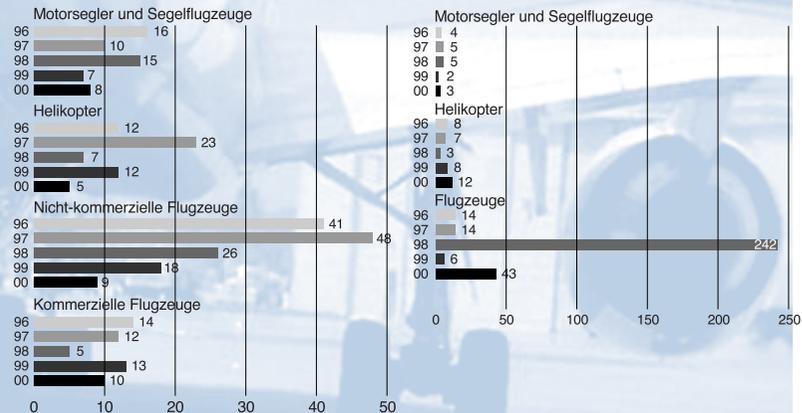
**Luftfahrzeugregister**

	1996	1997	1998	1999	2000
Flächenflugzeuge	2053	2013	2005	2011	2014
Helikopter	233	238	244	246	254
Motorsegelflugzeuge	202	209	228	232	246
Segelflugzeuge	1080	1076	1046	1033	1024
Ballone	516	516	510	493	504
Luftschiffe	6	6	6	6	6

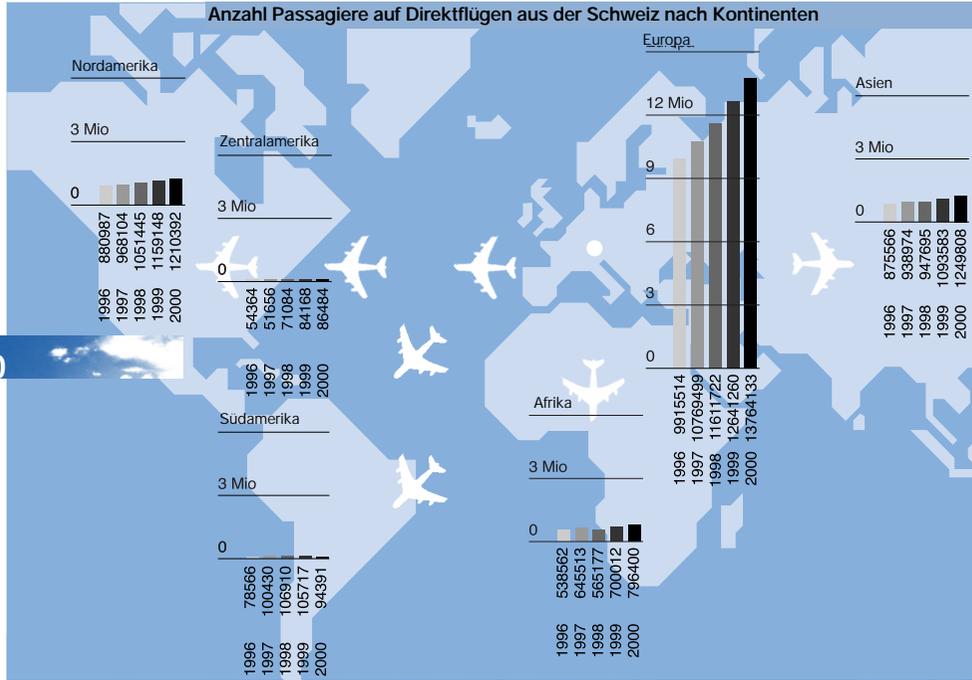
**Anzahl gültige Ausweise**

	1996	1997	1998	1999	2000
Privatpilot/in	7059	7098	6866	6751	6792
Berufspilot/in	1362	1339	1318	1384	1421
Linienpilot/in	1616	1630	1837	2036	2223
Helikopterpilot/in	1015	1040	1033	1039	1008
Segelflugzeugpilot/in	3309	3285	3279	3181	3145
Ballonfahrer/in	473	472	474	456	449
Anerkennungen von ausländischen Ausweisen	587	601	590	560	420
Bordtechniker/in	67	71	62	42	14
Bordradiotelefonist/in	76	59	45	32	30

**Flugunfälle**



Anzahl Passagiere auf Direktflügen aus der Schweiz nach Kontinenten

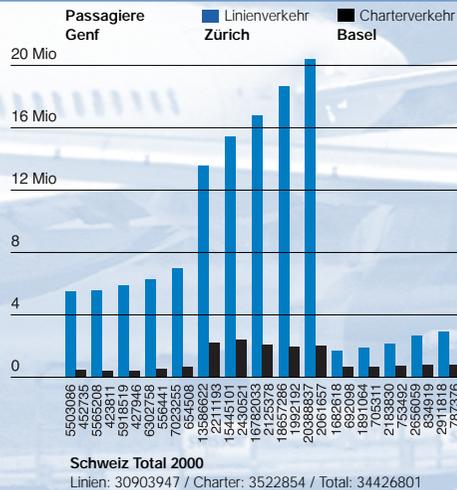


Anzahl Passagiere auf Direktflügen aus der Schweiz nach Ländern in Europa

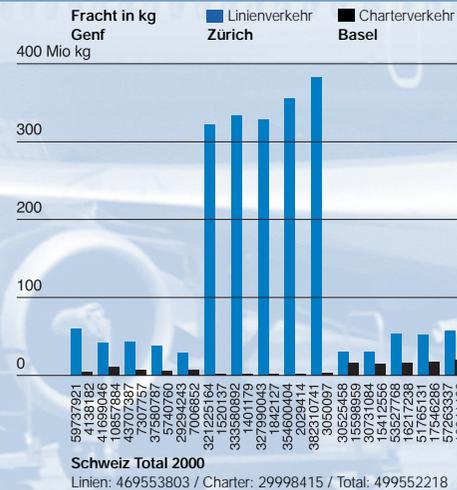
nach	1996	1997	1998	1999	2000
Albanien	17889	17409	24569	24409	30835
Belgien	253380	272412	297904	331852	386482
Bulgarien	19929	19788	24213	24312	25394
Dänemark	158379	161944	186593	250330	270017
Deutschland	1092831	1223618	1389777	1568564	1714305
Finnland	49181	82395	86415	98305	102224
Frankreich	1159080	1251643	1318441	1497611	1668152
Griechenland	360550	415475	415152	400262	421106
Grossbritannien	1446654	1550166	1612774	1816753	1959922
Holland	426110	469880	511031	521654	600489
Irland	42124	58830	56710	69669	57294
Island	3642	3660	4142	4605	3502
Italien	579492	585794	594675	667367	765964
Jugoslawien	127553	135991	115193	24445	170910
Kroatien	48701	40104	40429	39021	38494
Luxemburg	37664	42920	49324	54149	62888
Mazedonien	72668	64096	81441	169957	150382
Malta	40796	44303	52720	52307	52285
Norwegen	38385	68153	68426	64924	73240
Oesterreich	400616	427978	462840	485685	501159
Polen	51956	54792	60049	82685	107227
Portugal	226199	261212	312369	336316	359585
Rumanien	38640	46402	55251	66884	66949
Russische Föderation	89181	110848	129524	117622	136195
Schweden	156437	147297	185178	216547	247814
Schweiz	1346800	1369034	1497467	1576194	1539465
Slowakei	7034	9858	11972	1275	8
Slowenien	27044	29452	33175	41043	38567
Spanien	1009875	1106506	1205757	1309734	1412812
Tschechien	99963	121650	121520	133493	133858
Türkei	269811	330206	334226	286113	356637
Ukraine	17681	23762	31254	32175	36532
Ungarn	100475	100984	112079	129145	138812

Die schweizerische  
Zivilluftfahrt  
2000

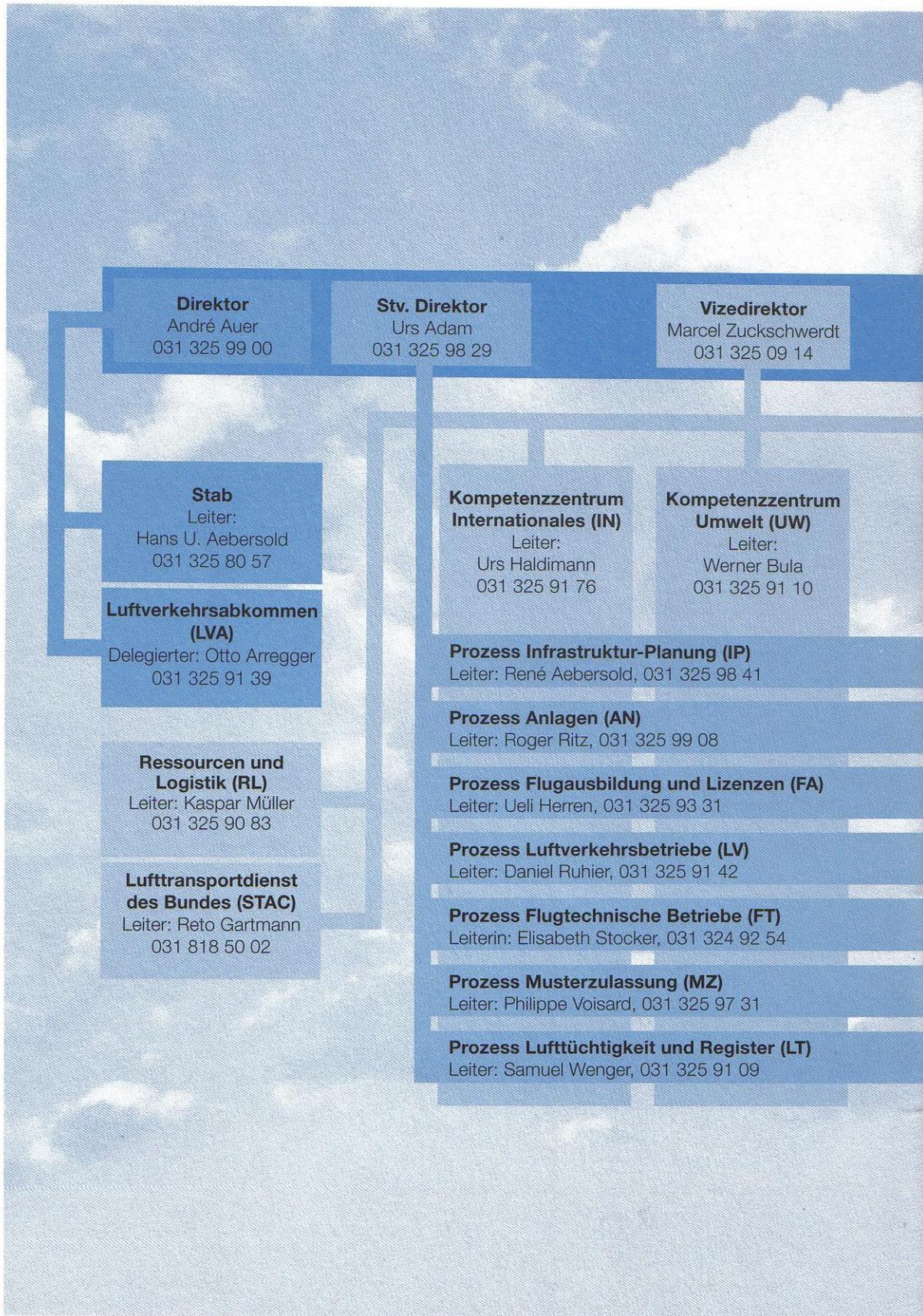
Linien- und Charterverkehr 1996–2000



Linien- und Charterverkehr 1996–2000



ab 1. Januar  
**Neue Organisationsstruktur**  
 2001  
**BAZL**



**Direktor**  
 André Auer  
 031 325 99 00

**Stv. Direktor**  
 Urs Adam  
 031 325 98 29

**Vizedirektor**  
 Marcel Zuckschwerdt  
 031 325 09 14

**Stab**  
 Leiter:  
 Hans U. Aebersold  
 031 325 80 57

**Luftverkehrsabkommen (LVA)**  
 Delegierter: Otto Arregger  
 031 325 91 39

**Ressourcen und Logistik (RL)**  
 Leiter: Kaspar Müller  
 031 325 90 83

**Luftransportdienst des Bundes (STAC)**  
 Leiter: Reto Gartmann  
 031 818 50 02

**Kompetenzzentrum Internationales (IN)**  
 Leiter:  
 Urs Haldimann  
 031 325 91 76

**Kompetenzzentrum Umwelt (UW)**  
 Leiter:  
 Werner Bula  
 031 325 91 10

**Prozess Infrastruktur-Planung (IP)**  
 Leiter: René Aebersold, 031 325 98 41

**Prozess Anlagen (AN)**  
 Leiter: Roger Ritz, 031 325 99 08

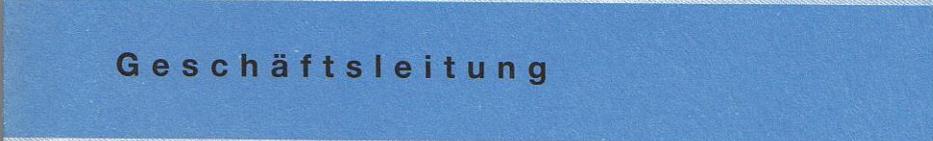
**Prozess Flugausbildung und Lizenzen (FA)**  
 Leiter: Ueli Herren, 031 325 93 31

**Prozess Luftverkehrsbetriebe (LV)**  
 Leiter: Daniel Ruhier, 031 325 91 42

**Prozess Flugtechnische Betriebe (FT)**  
 Leiterin: Elisabeth Stocker, 031 324 92 54

**Prozess Musterzulassung (MZ)**  
 Leiter: Philippe Voisard, 031 325 97 31

**Prozess Lufttüchtigkeit und Register (LT)**  
 Leiter: Samuel Wenger, 031 325 91 09



## Geschäftsleitung

### Kompetenzzentrum Recht (RE)

Leiter:  
Peter Krüger  
031 325 90 92

### Kompetenzzentrum Aviatic (AV)

Leiter:  
Jean-Rodolphe Willi  
031 325 91 84



Kunden

