

Institut für Geistiges Eigentum (IGE); Führung und Zusammenarbeit

Bericht

Inhaltsverzeichnis

I	AUSGANGSLAGE / ZIELSETZUNG	3
1	Ausgangslage	3
2	Zielsetzung / Auftrag	3
II	VORGEHEN / METHODIK	3
1	Analyse von schriftlichen Unterlagen	3
2	Durchführung von Einzelgesprächen	4
3	Gespräche mit dem Auftraggeber	5
III	ERGEBNISSE	5
1	Erkenntnisse aus den Unterlagen	5
1.1	Organisation	5
1.2	Führungsinstrumentarium	6
1.3	Zufriedenheit und Fluktuationen / Absenzen der Mitarbeitenden.....	6
2	Erkenntnisse aus den Gesprächen	7
2.1	Einleitende Bemerkungen	7
2.2	Zur generellen Situation im IGE	7
2.3	Zur Führung	8
2.4	Zur Zusammenarbeit.....	8
3	Fazit und Handlungsfelder	9
3.1	Generelle Situation	9
3.2	Führung	9
3.3	Zusammenarbeit.....	10
3.4	Handlungsfelder.....	10
IV	EMPFEHLUNGEN.....	10
1	Handlungsfeld Betriebs-, Zusammenarbeits- und Führungskultur	11
2	Handlungsfeld Veränderungsprozess	11
3	Handlungsfeld HR-Strategie	11
4	Handlungsfeld Besetzung von Führungspositionen	11
5	Handlungsfeld Organisationsentwicklung.....	12
6	Handlungsfeld Kommunikation	12
V	SCHLUSS	13

I AUSGANGSLAGE / ZIELSETZUNG

1 Ausgangslage

Das Eidgenössische Institut für Geistiges Eigentum (IGE) prüft, erteilt und verwaltet die gewerblichen Schutzrechte (Patente, Marken und Designs). Es verfügt über eine eigene Rechtspersönlichkeit und ist vom Bundeshaushalt unabhängig. In Zusammenarbeit mit anderen Behördenstellen, Verbänden und Unternehmen setzt das IGE die Herkunftsangabe «Schweiz» im In- und Ausland durch, beaufsichtigt die Verwertungsgesellschaften für die Urheberrechte und informiert in vielfältiger Weise Privatpersonen und Unternehmen über die Rechte am Geistigen Eigentum. Damit ist das IGE die zentrale Anlaufstelle des Bundes für alle Fragen zu Patenten, Marken, geografischen Angaben, Designschutz und Urheberrecht. Auf internationaler Ebene vertritt das IGE die Interessen der Schweiz. Dieser gesetzliche Auftrag des IGE wird von den politischen Instanzen und insbesondere vom zuständigen Departementsvorsteher laufend konkretisiert.

Aufgrund von externen Hinweisen sowie Ansprachen ehemaliger Mitarbeitenden an Mitglieder des Institutsrats über ein schlechtes Arbeitsklima, das Nichtfunktionieren einzelner Teams sowie vermehrter Kündigungen und Krankheitsfälle hat der Institutsrat beschlossen, eine externe Analyse des Führungsverhaltens und der Teamzusammenarbeit in der Direktion und der erweiterten Direktion durchführen zu lassen.

2 Zielsetzung / Auftrag

Res Publica Consulting AG (RPC) wurde vom Institutsrat Mitte März 2025 damit beauftragt, die vorstehend erwähnte externe Analyse durchzuführen. Im Einzelnen sollten die folgenden Aufgaben übernommen werden:

- Durchführung von Einzelgesprächen mit ausgewählten Mitarbeitenden und allenfalls weiteren Personen gemäss Angaben des Auftraggebers.
- Festhalten der Ergebnisse sowie Darstellung der festgestellten Handlungsfelder in Berichtsform.
- Ableiten von Empfehlungen.
- Besprechung der Auslegeordnung mit dem Auftraggeber.

II VORGEHEN / METHODIK

1 Analyse von schriftlichen Unterlagen

Im Rahmen des Auftrags wurden verschiedene durch den Auftraggeber zugestellte schriftliche Unterlagen analysiert. Relevant für die Abklärungen waren dabei insbesondere die folgenden Dokumente:

- Gesetzliche Grundlagen: Bundesgesetz vom 24. März 1995 über Statut und Aufgaben des Eidgenössischen Instituts für Geistiges Eigentum (IGEG; SR 172.010.31), Verordnung vom 25. Oktober 1995 über die Organisation des Eidgenössischen Instituts für Geistiges Eigentum (IGE-OV; SR 172.010.311) und

Verordnung vom 30. September 1996 über das Statut des Personals des Eidgenössischen Instituts für Geistiges Eigentum (IGE-PersV; SR 172.010.321).

- Übergeordnete und IGE-interne Grundlagen: Strategische Ziele des Bundesrats für das Eidgenössische Institut für Geistiges Eigentum 2022-2026 vom 18. Mai 2022, Strategie IGE vom 30. Januar 2025, Unternehmensgrundsätze IGE, Dokument «Die Führungsgremien im Institut» vom 19. September 2024, Reglement gegen sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung am Arbeitsplatz (Fassung vom August 2023), Compliance-Richtlinie IGE vom 3. September 2024, Verhaltenskodex IGE vom 26. November 2024, Flyer «Korruptionsprävention und Whistleblowing vom 19. Februar 2025.
- Organigramm IGE (Stand 6. März 2025).
- Präsentation (PPT) Empiricon AG zur Mitarbeitendenbefragung IGE 2024.
- Übersicht Kündigungen und Absenzenquote 2022 - 2024 (PPT).
- Bericht «Begleitung der Patentabteilung des IGE im Change Prozess» von P&O Personal- und Organisationsentwicklung vom 4. April 2023.

2 Durchführung von Einzelgesprächen

RPC führte im Zeitraum vom 3. bis 10. April 2025 insgesamt 16 Einzelgespräche zu den Analysethemen durch, insbesondere in Bezug auf Führung und Zusammenarbeit. Die Gespräche fanden in Form von halbstandardisierten Interviews statt, wobei den Teilnehmenden im Vorfeld ein Gesprächsleitfaden zur Vorbereitung zugestellt wurde. Sie erklärten zudem ihr Einverständnis, dass RPC Personendaten aus ihrem Anstellungsverhältnis mit dem IGE bekannt gegeben werden durften, soweit diese Informationen für die Durchführung des Auftrags relevant sind.

Die Interviewaussagen werden in Bezug auf die sich äussernden Personen auch gegenüber dem Auftraggeber vertraulich behandelt; es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass aufgrund des kleinen Befragungskreises gewisse Rückschlüsse gemacht werden können.

Die Gespräche fanden mit folgenden Personen statt:

Direktion:

- Catherine Chammartin, Direktorin
- Felix Addor, stv. Direktor, Leiter Recht und Internationales
- Jürgen Horwath, Leiter Technologie- und Infrastrukturservices
- Eric Meier, Leiter Marken und Designs
- Marcus Ehnle, Leiter Patente

Erweiterte Direktion:

- Urs Denzler, Leiter Human Resources (HR) (seit März 2025)
- Iva Laszlo, Leiterin Finanz- und Rechnungswesen / Controlling (FRC) (seit Oktober 2024)
- Peter Studer, Leiter Kommunikation

Weitere Personen:

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

3 Gespräche mit dem Auftraggeber

Mit dem Auftraggeber bzw. seiner für diese Sache zuständigen Delegation, bestehend aus Corina Eichenberger-Walther (Präsidentin), Oliver Gassmann und Peter Walser, wurden insgesamt drei Gespräche vereinbart:

- Kick-off-Gespräch zur Auftragsausgestaltung und -abwicklung am 20. März 2025.
- Zwischengespräch zu ersten Erkenntnissen aus den Gesprächen am 14. April 2025.
- Schlussgespräch am 12. Mai 2025.

Zudem ist vorgesehen, dass RPC dem Auftraggeber den Bericht anlässlich der Institutsratssitzung vom 16. Mai 2025 mündlich erläutert.

III ERGEBNISSE

1 Erkenntnisse aus den Unterlagen

1.1 Organisation

Gestützt auf Art. 1 IGEG hat das IGE als öffentlich-rechtliche Anstalt des Bundes eine eigene Rechtspersönlichkeit und ist in seiner Organisation und Betriebsführung selbstständig. Es führt ein eigenes Rechnungswesen und wird nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt. Das IGE erbringt seine Leistungen gemäss Strategie IGE vom 30. Januar 2025 in vier verschiedenen Geschäftsfeldern («Rechtsvollzug», «Politikdienstleistungen», «Informationsdienstleistungen» und «Kommerzielle Dienstleistungen»). Diese unterscheiden sich primär in Bezug auf den zur Verfügung stehenden Freiheitsgrad in der Aufgabenerfüllung und ihre Finanzierung. Die Supportfunktionen umfassen die Bereiche Finanzen, Informatik, Personal, Recht und Kommunikation.

Im Bereich der Betriebsführung ist der Institutsrat das oberste Steuerungsorgan des IGE. Er wird wie die Direktorin vom Bundesrat gewählt. Die übrigen Direktionsmitglieder, bestehend aus den Leitungen der Abteilungen Recht und Internationales, Patente, Marken und Designs sowie Technologie und Infrastrukturservices, werden durch den Institutsrat bestimmt. Die erweiterte Direktion wird ergänzt durch die direkt der Direktorin unterstellten Leiter HR und Leiterin FRC sowie dem Leiter Kommunikation, der direkt dem Leiter Recht und Internationales unterstellt ist. Diese Funktionen waren (zusammen mit weiteren Teilbereichen) Teil der 2022 aufgelösten Stabsabteilung.

Insgesamt erscheint die Organisation des IGE klassisch strukturiert und übersichtlich. Anspruchsvoll in Bezug auf Führung und Betriebskultur ist die unterschiedliche Ausgangslage in Bezug auf die Geschäftsfelder: Während Rechtsvollzug, Politikdienstleistungen sowie Informationsdienstleistungen stark hoheitlich geprägt sind und sich aus Gebühren sowie aus den Einnahmen in anderen Geschäftsfeldern finanzieren, ist das IGE bei den kommerziellen Dienstleistungen auf dem freien Markt tätig und darf hier nicht wettbewerbsverzerrend einwirken. Diese unterschiedliche Ausrichtung der Geschäftsfelder bringt in Bezug auf die Ansprüche an bzw. durch die Supportfunktionen, aber auch bei der Zusammenarbeit in der Geschäftsleitung ([erweiterte] Direktion) erhöhte Anforderungen mit sich.

1.2 Führungsinstrumentarium

Das IGE verfügt grundsätzlich über ein modernes und ausgebautes Führungsinstrumentarium. Jedoch sind die Abgrenzung der unterschiedlichen auf Institutsebene existierenden Führungsgremien (Direktionssitzungen 1 - 3) aus externer Sicht nicht klar bzw. nicht trennscharf.

Ausserdem erweist sich vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Ausrichtung der Geschäftsfelder bzw. Abteilungen das Fehlen einer einheitlichen HR-Strategie für das IGE als Manko. Diesem Umstand wird nun mit der Erarbeitung einer entsprechenden Strategie Rechnung getragen.

Schliesslich wurden diverse externe Coaches für Workshops beigezogen, um die Zusammenarbeit auf Direktionsstufe zu stärken. Diese Ansätze zeigen die Bestrebungen für ein einheitliches Führungsverständnis in der Geschäftsleitung auf.

1.3 Zufriedenheit und Fluktuationen / Absenzen der Mitarbeitenden

Das IGE führte 2024 durch die Empiricon AG eine Mitarbeitendenbefragung durch, die insgesamt positiv ausfiel und deren Werte nur leicht unter denjenigen aus der Befragung im Jahr 2020 lagen. Die Beurteilung der Direktion sank im Vergleich zu 2020 von 79 auf 72 Punkte und lag auch deutlicher als andere Beurteilungsthemen unter dem Topwert-Benchmark. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den hier ebenfalls relevanten Themenbereichen Veränderungen und – in vermindertem Ausmass – Unternehmenskultur. Auch wenn bei diesen drei Themenbereichen Verbesserungspotenziale ausgewiesen wurden, lagen die Werte immer noch im Rahmen der mittleren positiven Beurteilung.

Die Übersicht über die Kündigungen 2022 - 2024 (ohne befristete Stellen, Lernende und Pensionierungen) zeigt eine relativ tiefe jährliche Fluktuation (2022: 4.6%, 2023: 6.6%, 2024: 3.7%). Signifikant erhöhte Werte (wenn auch bei einem tiefen

Mengengerüst) ergeben sich in den Bereichen FRC (60% im Jahr 2023) sowie HR (50% im Jahr 2024). Diese hohen Fluktuationswerte sind nicht zufällig: Beide Bereiche waren in den letzten Jahren stark von Veränderungen betroffen. Dies einerseits aufgrund der Auflösung der früheren Stabsabteilung bzw. der damit einhergehenden Wechsel der Leitungspersonen (HR und FRC). Andererseits jedoch auch wegen sich in diesen Tätigkeitsfeldern stark wandelnder Bedürfnisse und Ansprüche (vgl. dazu auch Ziffer 2.2).

Aus der Übersicht der Absenzenquote 2022 - 2024 (ohne Lernende und Praktikanten) ergeben sich keine Auffälligkeiten; die Quote ist in diesen drei Jahren auf einem relativ tiefen Niveau leicht sinkend.

2 Erkenntnisse aus den Gesprächen

2.1 Einleitende Bemerkungen

In den nachfolgend dargestellten Ergebnissen der Interviews werden nicht alle Beurteilungen von allen Interviewpartnerinnen und -partnern gleichermassen geteilt, sondern es handelt sich um ein Abbild sämtlicher – auch unterschiedlicher – Meinungen.

2.2 Zur generellen Situation im IGE

Das Arbeitsklima und die Unternehmenskultur im IGE wurden in den meisten Gesprächen als grundsätzlich positiv beurteilt. Die verschiedenen Abteilungen funktionieren gemäss diversen Aussagen autonom und gut, was auch auf starke Leitungspersönlichkeiten zurückzuführen ist. Diese ausgeprägte Eigenständigkeit erschwert jedoch teilweise die Bemühungen, eine einheitliche Unternehmenskultur im IGE zu fördern sowie abteilungsübergreifende Querschnittsaufgaben und Projekte der Supportfunktionen wirksam umzusetzen. Es besteht diesbezüglich die latente Gefahr, dass solche bereichsübergreifenden Aufgaben mit dem vorherrschenden «Silodenken» kaum kompatibel erscheinen und ein erhöhtes Konfliktpotenzial besteht.

Die anfängliche Aufbruchstimmung bei der Schaffung des IGE ab 1996, insbesondere im Bereich der kommerziellen Dienstleistungen, ging zunehmend verloren. Mehrmals wurde zudem hervorgehoben, dass sich das IGE seit Jahren in einem Wandel befinde, einerseits durch die fortschreitende Digitalisierung, andererseits wegen veränderten Ansprüchen in den Bereichen HR und Finanzen. Der Umgang mit diesem Wandel sei anspruchsvoll und wurde nicht von allen Gesprächsteilnehmenden als gelungen eingestuft. Die Vielzahl laufender Projekte wurde teils als belastend erlebt – sowohl für die Führungspersonen als auch für die Mitarbeitenden. Diesbezüglich wurde eine verstärkte Prioritätensetzung gewünscht. Dazu kam die Auflösung der Stabsabteilung, die nicht von allen Gesprächsteilnehmenden nachvollzogen werden konnte.

Das IGE verfügt über eine externe Ombudsstelle. An diese gelangten während der Amtszeit der Direktorin nur sehr wenige Personen, wobei sich die meisten bereits in einem gekündigten Verhältnis befanden oder zum Zeitpunkt des Gesprächs krankgeschrieben waren. Alle Personen, die an die Ombudsstelle gelangten, nahmen deren Beratungs- bzw. Anhörungsfunktion in Anspruch. Sie verzichteten darauf, die vorgebrachten Beanstandungen in eine Vermittlung zu überführen.

Ein weiteres Thema, das in mehreren Gesprächen zur Sprache kam, war die interne Kommunikation. Diese wurde teils als nicht optimal empfunden – insbesondere fehle es an klaren, rechtzeitigen Informationen zu laufenden Projekten, Entscheidungsprozessen oder strategischen Entwicklungen. Einige Gesprächsteilnehmende wünschten sich mehr Transparenz sowie regelmässige und besser abgestimmte Kommunikationskanäle zwischen den verschiedenen Ebenen und Abteilungen.

Mehrmals wurde darauf hingewiesen, dass die Durchführung der externen Analyse bei Führungskräften und Mitarbeitenden Fragen aufgeworfen und Unsicherheiten geschürt habe oder sogar auf Unverständnis gestossen sei.

2.3 Zur Führung

Die Führungskultur im IGE wird grundsätzlich als positiv eingestuft. Auch die Diskussions- und Entscheidungskultur innerhalb der Direktion wurde mehrheitlich als engagiert, konstruktiv und offen bezeichnet.

Mehrmals erwähnt wurden die unterschiedlichen Führungsstile der Abteilungsleitenden. Vereinzelt wurde in diesem Zusammenhang bemängelt, dass sich nicht alle Geschäftsleitungsmitglieder gleich stark für eine gemeinsame Führungskultur und allgemeine Führungsthemen einbringen, vielmehr stünden teilweise die eigenen Themen und Interessen zu stark im Vordergrund. Mehrfach wurde betont, dass eine stärkere Ausrichtung auf die strategische Weiterentwicklung des IGE und auch die nun (endlich) in Gang gesetzte Erarbeitung einer HR-Strategie begrüsst würde. Diesbezüglich wiederholt positiv gewürdigt wurden die Bemühungen der Direktorin, eine gemeinsame Führungskultur für das IGE zu entwickeln.

Das Führungsverhalten der Direktorin wurde mehrheitlich als gut bezeichnet. Vereinzelt wurde ihr starker Führungswille und ihre spürbare Leistungsorientierung hervorgehoben. Gleichzeitig und damit zusammenhängend wurde ihr von einzelnen Gesprächspartnern vorgeworfen, vor allem in Konfliktsituationen zu «Mikromanagement» zu neigen und zu wenig Vertrauen in Leitungspersonen zu zeigen.

Oftmals erwähnt wurde die andauernde Krankschreibung des Leiters der Abteilung Patente. Dies wurde einerseits als schwierig für die Situation im IGE generell, aber auch für das Funktionieren der (erweiterten) Direktion, empfunden. Andererseits wurde von einigen Gesprächsteilnehmenden ein damit zusammenhängender Konflikt zwischen dem Leiter Patente und der Direktorin und weiteren Direktionsmitgliedern angesprochen. Es wurde die Erwartung geäussert, dass dieser ungute Zustand einer Lösung zugeführt wird.

2.4 Zur Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit innerhalb des IGE wurde grösstenteils positiv gewürdigt. Auch innerhalb der (erweiterten) Direktion wird die Zusammenarbeit grundsätzlich geschätzt, hier sind jedoch die bereits unter dem Punkt zum Führungsverhalten erwähnten Einschränkungen (Fokus auf eigene Abteilung, Mangel an Verständnis für eine gemeinsame Betriebs- und Führungskultur etc.) zu machen. Die bereits mehrfach erwähnte «Silokultur» sowie Herausforderungen im Zusammenhang mit Querschnittsprojekten (Digitalisierung, EMS, IT-Projekte, etc.) und dem sich im Gang befindenden allgemeinen Wandel wurden ebenfalls als hinderlich für eine optimale Zusammenarbeit erwähnt. Die Direktorin erhielt zwar in Bezug auf ihr diesbezügliches

Engagement mehrheitlich ein gutes Zeugnis, vereinzelt wurde jedoch kritisiert, dass sie in Bezug auf daraus entstehende Differenzen und Konfliktsituationen zu wenig stark eingreife.

3 Fazit und Handlungsfelder

3.1 Generelle Situation

Die Erkenntnisse aus den Unterlagen und den Gesprächen deuten auf eine stabile und funktionierende Gesamtsituation im IGE hin. Insgesamt herrscht ein positives Arbeitsklima mit guten Arbeitsbedingungen und einer relativ tiefen Fluktuation. Bei den personellen Veränderungen auf der Kaderstufe ist darauf hinzuweisen, dass unterschiedliche Gründe zu den Abgängen sowohl in der Stabsleitung als auch in der Leitung der Abteilung Patente geführt haben. Aus den Gesprächen ergaben sich keine Anhaltspunkte für organisatorischen oder strukturellen Handlungsbedarf in der Abteilung Patente.

Der Eindruck einer «Silostruktur» ist nicht von der Hand zu weisen – sie ist historisch gewachsen und wurde geprägt durch starke Führungspersönlichkeiten in den Abteilungen. Diese Situation ist einerseits aufgrund der unterschiedlichen Ausrichtung der Geschäftsfelder zwar nachvollziehbar, erschwert jedoch eine einheitliche Betriebs-, Führungs- und Zusammenarbeitskultur innerhalb des IGE. Dadurch werden erhöhte Anforderungen an die Durchführung von Querschnittsprojekten sowie an die Erfüllung der Aufgaben der Supportfunktionen gestellt.

Die bereits laufenden und noch anstehenden Veränderungen sollten nicht unterschätzt werden, stellen sie doch sowohl für die Geschäftsleitung als auch für die Mitarbeitenden eine spürbare Herausforderung und Belastung dar. Die mit der externen Analyse verbundenen Fragen sollten mit einer umsichtigen Kommunikation geklärt werden: Die Untersuchung positiv werten («wir schauen hin»), das Vertrauen (gegenseitig und in Führung) festigen, Ruhe schaffen.

3.2 Führung

Die oberste operative Leitung durch die Direktorin zeigt einen spürbaren Führungs- und Leistungswillen, der insgesamt als positiv zu werten ist. Gleichzeitig zeigen einzelne Fälle sowohl von Leitungspersonen als auch von Mitarbeitenden auf, dass bei Nichterreichen der Erwartungen, unterschiedlichen Auffassungen oder sich wandelnden Ansprüchen nicht immer einvernehmliche Lösungen gefunden werden können. Dabei handelt es sich jedoch um eine überschaubare Anzahl Fälle. Die Entwicklung einer einheitlichen Führungskultur im IGE ist bislang noch nicht ausreichend gelungen bzw. zeigt Optimierungsbedarf. In diesem Zusammenhang wird auch das Fehlen einer klaren HR-Strategie inkl. Nachfolgeplanung bei Kaderstellen spürbar.

Gestützt auf die aus externer Sicht bekannten Fälle, wobei auch die an die Ombudsstelle gelangten Meldungen enthalten sind, ist gesamthaft nur von wenigen internen Klagen über das IGE als Arbeitgeber bzw. über dessen Führungspersonen auszugehen. Die betreffenden Fälle sind zwar durchaus relevant, lassen sich jedoch auf vereinzelte Konfliktsituationen oder Veränderungen in Bezug auf Organisation, Führung oder Anforderungen an die Stellenerfüllung zuordnen. Der heutige Auftrag an die Ombudsstelle ist aus externer Sicht wohl zu wenig darauf ausgerichtet, einen relevanten und professionellen Beitrag zur Lösungsfindung zu leisten.

Die Situation in Bezug auf den Leiter der Abteilung Patente ist für die Organisation anspruchsvoll. Entsprechend sollte hierzu zeitnah eine Lösung angestrebt werden. Ansonsten lassen sich in Bezug auf die analysierten Führungsstufen (Direktorin und erweiterte Direktion) insgesamt keine relevanten Mängel bei der Führung erkennen.

3.3 Zusammenarbeit

Insgesamt zeigt sich die Zusammenarbeit im IGE aus externer Einschätzung als stabil und von einem konstruktiven Miteinander geprägt. Bezogen auf die (erweiterte) Direktion gilt es, die neuen Führungskräfte weiter einzubinden und das noch zu stark vorherrschende «Silodenken» anzugehen. Die mit externer Unterstützung laufenden Bemühungen zur Stärkung der Zusammenarbeit in der Direktion zeigen auf, dass diesbezüglich (erkannter) Optimierungsbedarf besteht. Zudem zeigen vergangene sowie bestehende Schwierigkeiten in Bezug auf Leitungspersonen oder komplexe Querschnittsprojekte auf, dass es zu Eskalationen kommen kann. Auch wenn sich solche Vorgänge nicht verhindern lassen, sollte mit geeigneten Massnahmen verstärkt auf deren Vermeidung hingewirkt werden.

3.4 Handlungsfelder

Aus externer Sicht ist festzuhalten, dass im Rahmen der auftragsgemäss durchgeführten Analyse weder relevante Mängel in der Führung noch in der Zusammenarbeit in der (erweiterten) Direktion festgestellt wurden. Dennoch besteht in diversen Bereichen Optimierungspotenzial und Handlungsbedarf. So lassen sich aus dem gezogenen Fazit folgende Handlungsfelder ableiten, die zu unter Ziffer IV aufgeführten Empfehlungen führen:

- Betriebs-, Zusammenarbeits- und Führungskultur
- Veränderungsprozess
- HR-Strategie
- Besetzung von Führungspositionen
- Organisationsentwicklung
- Kommunikation

IV EMPFEHLUNGEN

Im Folgenden werden für die beschriebenen sechs Handlungsfelder konkrete Empfehlungen formuliert. Ziel dieser Empfehlungen ist es, die Führungskultur und Zusammenarbeit im IGE nachhaltig zu stärken.

Die erfolgreiche Umsetzung dieser Empfehlungen erfordert ein koordiniertes und entschlossenes Vorgehen. Die Verantwortung dafür liegt bei der (erweiterten) Direktion des IGE; davon ausgenommen sind Massnahme 5 (gemeinsame Verantwortung der erweiterten Direktion und des Institutsrats) sowie Massnahme 10 (Verantwortung beim Institutsrat).

1 Handlungsfeld Betriebs-, Zusammenarbeits- und Führungskultur

Die folgenden Massnahmen unterstützen die Verstärkung eines gemeinsamen Verständnisses für Zusammenarbeit und Führung und tragen zur Verbesserung der kulturellen Voraussetzungen für eine vertrauensvolle, verbindliche und zielgerichtete Zusammenarbeit bei.

Massnahme 1:

Das Verständnis für eine gemeinsame Betriebs-, Zusammenarbeits- und Führungskultur unter Berücksichtigung der Eigenheiten der Abteilungen bzw. Geschäftsfelder im gesamten IGE ist zu stärken und das «Silodenken» ist abzubauen.

Die Stärkung von Führungskultur und Zusammenarbeit in der (erweiterten) Direktion ist weiterzuführen.

2 Handlungsfeld Veränderungsprozess

Bei diesem Handlungsfeld geht es darum, Veränderungen strukturiert anzugehen und Orientierung im laufenden Wandel zu geben – mit dem Ziel, Akzeptanz und Wirksamkeit im Veränderungsprozess nachhaltig zu stärken.

Massnahme 2:

Dem Veränderungsprozess und dessen Begleitung ist erhöhte Aufmerksamkeit einzuräumen (Change-Management). Projekte mit Querschnittswirkung sind unter diesem Aspekt zu planen und umzusetzen.

Massnahme 3:

Die Digitalisierung im IGE ist prioritär, aber auch mit der nötigen Umsicht, zu behandeln.

3 Handlungsfeld HR-Strategie

Die folgenden Massnahmen zielen darauf ab, strategische Personalfragen vorausschauend zu gestalten und eine systematische Nachfolgeplanung zu etablieren.

Massnahme 4:

Die bereits aufgelegte HR-Strategie ist fertigzustellen und anschliessend mit Sorgfalt und Nachdruck umzusetzen.

Als Teil der HR-Strategie ist der Nachfolgeplanung von Führungs- und Schlüsselpersonen ein besonderer Stellenwert einzuräumen.

4 Handlungsfeld Besetzung von Führungspositionen

In diesem Handlungsfeld geht es darum, der Besetzung von Führungspositionen mehr strategische Bedeutung beizumessen, Auswahlprozesse strukturierter zu gestalten und neue Führungskräfte durch gezielte Unterstützung, Konfliktmanagement und integrative Massnahmen wirksam in die Organisation einzubinden.

Massnahme 5:

Der Neubesetzung von Führungspositionen sowie der Einarbeitung und Integration neuer Führungskräfte ist hohe Bedeutung zuzumessen. Dies gilt besonders für die Mitglieder der (erweiterten) Geschäftsleitung.

Massnahme 6:

Das Konfliktmanagement ist zu verstärken: Bei Problemsituationen muss rasch, verantwortungsvoll und strategisch vorausschauend reagiert werden. Dies gilt aktuell für die Situation betreffend Leitung der Abteilung Patente.

5 Handlungsfeld Organisationsentwicklung

In der Analyse haben sich auch einige Optimierungsmöglichkeiten in Bezug auf die Organisation gezeigt. Folgende Massnahmen werden vorgeschlagen.

Massnahme 7:

Die heutige Zuordnung der früheren Teilbereiche der Stabsabteilung ist mittelfristig zu überdenken. Die Zuordnung von Stabsfunktionen mit Aufgaben für verschiedene Handlungsfelder in einzelnen Fachabteilungen ist suboptimal.

Massnahme 8:

Die heutige Funktion der Ombudsstelle ist zu hinterfragen und allenfalls durch geeignete Formen der Differenzbewältigung zu ersetzen oder zu ergänzen.

6 Handlungsfeld Kommunikation

Dieses Handlungsfeld zielt darauf ab, die Kommunikation im Kontext des Veränderungsprozesses zu stärken, Transparenz zu schaffen und die Ergebnisse der vorliegenden Analyse klar und adressatengerecht in die Organisation zu vermitteln.

Massnahme 9:

Der internen Kommunikation ist gerade auch in Bezug auf den Veränderungsprozess sowie Querschnittsprojekte ein grösserer Stellenwert einzuräumen.

Massnahme 10:

Die Ergebnisse der externen Analyse zur Führung und Zusammenarbeit sind den Mitarbeitenden durch den Institutsrat transparent zu kommunizieren. Die Erkenntnisse können als Chance zur Stärkung der Unternehmenskultur genutzt werden.

V SCHLUSS

Mit der Erstellung des vorliegenden Berichts hat die beauftragte Firma Res Publica Consulting AG den Auftrag der externen Analyse zur Führung und zur Zusammenarbeit in der (erweiterten) Direktion am IGE abgeschlossen. Wir danken an dieser Stelle dem Auftraggeber und den einbezogenen Personen für die jederzeit konstruktive Zusammenarbeit sowie die offenen und vertrauenswürdigen Rückmeldungen.

Bern, 12. Mai 2025

Res Publica Consulting AG



Peter Seiler
Partner / CEO



Michael Müller
Partner / Verwaltungsrat