

Partizipatives Change Management – eine Schweizer Perspektive: Reorganisation der Obergerichtsstrukturen des Kantons Bern

19. Europäischer Verwaltungskongress 2014 – Verwaltungspraxis in Europa
Forum Strategie & Steuerung
Bremen, 28.02.2014

Prof. Dr. Frank E.P. Dievernich
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Dozent und Projektleiter
Studiengangsleitung Executive MBA Luzern



Agenda

1. Ausgangslage – Gegenstand
2. Charakteristika des Begleitungsmandats
3. Theoretisches Fundament des Begleitungsmandats
4. Das konkrete Vorgehen im Begleitungsmandat
5. Lessons Learned

1. Ausgangslage – Eine Originalstimme...

Auf dem Weg zur Justizleitung • Sur le chemin d'une Direction de la magistrature

Auf dem Weg zur Justizleitung

Die Justizleitung ist das gemeinsame Organ von Obergericht, Verwaltungsgericht und Generalstaatsanwaltschaft (Art. 17 Abs. 1 E-GSOG).

Die Justizreform, die nach aktueller Planung auf den 1. Januar 2011 umgesetzt werden soll, wird die Rechtspflege im Kanton Bern stark verändern. Ein gesamtschweizerisch einheitliches Zivilprozess-, Strafprozess- und Jugendstrafprozessrecht wird in Kraft treten und erfordert Anpassungen der kantonalen Bestimmungen über die sachlichen und funktionellen Zuständigkeiten. Darüber hinaus wird die gesamte Organisation der Gerichtsbehörden und der Staatsanwaltschaft einer tief greifenden Reform unterzogen, mit dem augenfälligsten Resultat, die 13 Gerichtskreise zu 4 Regionalgerichten zusammen zu legen. Das Verwaltungsgericht wird Aufsichtsbehörde über die verwaltungsunabhängigen Rekurskommissionen. Ein weiteres Anliegen der Reform ist die Stärkung der institutionellen Unabhängigkeit der Justizbehörden (Selbstverwaltung, Budgetantragsrecht), womit die Anforderungen an Führung und Steuerung wachsen. In der gesamten Rechtspflege sollen deshalb künftig ausgewählte Grundsätze der Neuen Verwaltungsführung (NEF) Anwendung finden.

Sur le chemin d'une Direction de la magistrature

La Direction de la magistrature est un organe commun à la Cour suprême, au Tribunal administratif et au Parquet général (art. 17 al. 1 projet de loi LOJM).

La réforme de la justice qui, selon la planification actuelle, devrait entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2011, va modifier dans une large mesure l'administration de la justice dans le canton de Berne. Un droit de procédure civile, pénale ainsi qu'un droit de procédure pénale applicable aux mineurs unifiés au niveau fédéral entreront en force et nécessitent une adaptation des dispositions cantonales relatives aux compétences matérielles et fonctionnelles. Dans cette optique, toute l'organisation des autorités judiciaires et du Ministère public va subir une profonde réforme dont le résultat le plus frappant est le regroupement des 13 arrondissements judiciaires en 4 tribunaux régionaux. Le Tribunal administratif deviendra l'autorité de surveillance des commissions de recours indépendantes de l'administration. Un autre objectif de la réforme réside dans le renforcement de l'indépendance institutionnelle des autorités judiciaires (autogestion, droit à émettre des propositions budgétaires), avec lesquelles va de pair l'accroissement des exigences de direction et de gestion. C'est

1. Ausgangslage – Gegenstand (I)

- Das Obergericht ist im Rahmen der gesetzlichen Zuständigkeitsordnung die oberste kantonale rechtsprechende Behörde in Zivil- und Strafsachen. Es hat seinen Sitz in Bern.
- In Zivilsachen ist es zuständig für:
 - Die Beurteilung von Streitigkeiten, welche mit Berufung oder Beschwerde weitergezogen werden;
 - Streitigkeiten nach dem Kernenergiehaftpflichtgesetz vom 18. März 1983;
 - Klagen gegen den Bund;
 - Die Beurteilung von vermögensrechtlichen Streitigkeiten von mind. 100'000 CHF, welche direkt bei Obergericht anhängig gemacht werden;
 - Die Beurteilung von Schiedssachen im Sinne von Art. 356 Abs. 1 ZPO;
 - Die Beurteilung von Beschwerden gegen Verfügungen des kantonalen Handelsregisteramtes.

1. Ausgangslage – Gegenstand (II)

- Die Zwangsmassnahmengerichte, das Wirtschaftsstrafgericht, das Jugendgericht, die Regionalgerichte und die regionalen Schlichtungsbehörden stehen unter der Aufsicht des Obergerichts.
- Das Handelsgericht, die Aufsichtsbehörde in Betreibungs- und Konkursachen und das Kindes- und Erwachsenenschutzgericht gehören der Zivilabteilung an.
- Die Anwaltsaufsichtsbehörde sowie die Anwaltsprüfungskommission sind dem Obergericht administrativ angegliedert.

1. Ausgangslage – Gegenstand (III)

- Der Bund hat ein einheitliches Zivil- und Strafprozessrecht sowie ein einheitliches Jugendstrafprozessrecht erlassen. Diese sind am 1. Januar 2011 in Kraft getreten und lösen die kantonalen Zivil-, Straf- und Jugendstrafprozessordnungen ab.
- Aufgabe der Kantone ist es, die Zuständigkeiten der Gerichte und der Staatsanwaltschaft zu regeln. Mit dem Gesetz über die Organisation der Gerichtsbehörden und der Staatsanwaltschaft (GSOG) hat der Kanton Bern dies getan und dabei auch die Organisation der Gerichtsbehörden und der Staatsanwaltschaft, d.h. der Justiz, neu geregelt.
- Die neue Organisation der Justiz basiert auf der vom Volk am 26. September 2006 angenommenen Reform der dezentralen kantonalen Verwaltung.

1. Ausgangslage – Gegenstand (IV)

- Der Kanton Bern hat diese Situation sowie eine Verwaltungsreform zum Anlass genommen, um die gesamte erstinstanzliche Gerichtsorganisation zu überdenken und neu zu organisieren.
- Die Gerichtsbehörden und die Staatsanwaltschaft sind neu organisiert.
 - Die 13 regionalen Gerichtskreise wurden auf vier Gerichtsregionen reduziert.
 - Die Untersuchungsrichterämter sind in die Staatsanwaltschaft integriert, bzw. durch diese abgelöst worden.
 - ... (Fortsetzung)

1. Ausgangslage – Gegenstand (V)

- (Fortsetzung) ...
- Mit der Justizleitung ist neu ein gemeinsames Organ der Zivil- und Strafgerichtsbarkeit, der Verwaltungsgerichtsbarkeit und der Staatsanwaltschaft geschaffen worden, welches die Belange der Justiz koordiniert und das Budget sowie den Aufgaben- und Finanzplan der Gerichtsbehörden und der Staatsanwaltschaft vor dem Grossen Rat vertritt.
- Im Zivilbereich sind neue Schlichtungsbehörden entstanden; die kommunalen Arbeitsgerichte und Mietämter wurden abgeschafft.

- Das Personalamt des Kanton Bern, konkret die Fachstelle Changemanagement, begleitete aus einer Personal- und Organisationsentwicklungsperspektive dieses grosse Veränderungsvorhaben.
- Zugleich wurde die Fachstelle wiederum durch das Kompetenzzentrum Unternehmensführung der Berner Fachhochschule fachlich unterstützt.

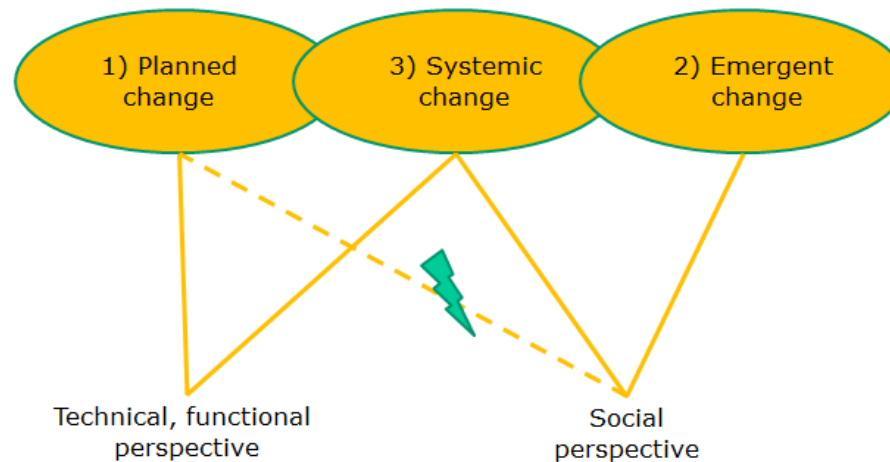
→ Mobilisierung von kantonsweiten Changemanagement-Kompetenzen, die im System vorhanden sind.

2. Charakteristika des Begleitungsmandats

- Der thematisch-inhaltliche Fokus des Mandates lag vor allem auf der Changemanagement-, Partizipations- und Kollaborationsthematik (u.a. Begleitung des Kompetenzaufbaus der Fachstelle für Changemanagement)
- Drei praktische Fragen bildeten den Kern des Beratungsmandates:
 - Wie ist die Leitungsebene/Führung für einen solchen partizipativen Prozess zu gewinnen?
 - Wie ist es möglich, alle 540 Mitarbeiter des Obergerichtes über den anstehenden Veränderungsprozess zu informieren und sie gleichzeitig positiv auf diese Veränderung einzustimmen und daran aktiv zu beteiligen?
 - Wie können wir verhindern, dass der Start der neuen Gerichtsbarkeit zum 01.01.2011 scheitert?

3. Theoretisches Fundament des Begleitungsmandates

- Systemischer Change-Ansatz (Zugriff auf emergente Wandelansätze unter bewussten Steuerungsgesichtspunkten)



- Literatur
 - Z.B.: Königswieser, R./Keil, M. (2000): Das Feuer grosser Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta.
 - zur Bonsen, M. (1995): Simultaneous Change. In: ZOE, 4/1995.
 - Brown, J./Isaacs, D. (2007): Das World Cafe. Heidelberg: Carl Auer.

→ Sensibilisierung für die Gefahren unberücksichtigter sozialer Dynamiken schafft Mut bei den Entscheidungsträgern.

3. Theoretisches Fundament des Begleitungsansatzes

- Funktionen von Grossveranstaltungen (nach Königswieser 2000)
 - Vitalisierung des Systems; Resonanzen des Gesamtsystems einholen; Multiplikatoreneffekte nutzen; Kulturveränderung leisten; viele Menschen gleichzeitig erreichen; Akzeptanz von Veränderungsprozessen erhöhen; Durchbrechen üblicher Informations- und Kommunikationsmuster; Gemeinschaftserlebnisse produzieren; Wissen generieren.
- Acht Thesen (nach Königswieser 2000)
 - Grossgruppen mobilisieren Gefühle; Der Hunger nach Sinnlichkeit wird spürbar; Menschen wollen gesehen werden, dazugehören; Menschen möchten die Guten und Bösen sehen; Die Gefahr, sein Gesicht zu verlieren, ist permanent vorhanden; Das Element Wettkampf ist latent vorhanden; Menschen wollen Ihren Platz in der Gemeinschaft kennen; Menschen brauchen Rituale und Symbole.

4. Das konkrete Vorgehen im Begleitungsmandat (I)



4. Das konkrete Vorgehen im Begleitungsmandat (II)

- **Eine zentrale Grossgruppenveranstaltung** (Militärkaserne, Bern)
 - Das ganze System sichtbar unter einem Dach
 - Infoblock durch Vorträge (politische Vertreter, z.B. Samuel Leuenberger, Grossrat, Gesamtprojektleiter)
 - World-Cafe (Gruppen a 12 Personen, jede Gruppe mit Moderator und Schreibutensilien ausgestattet)
 - Beantwortung von drei Fragen, um sich dem Thema der Veränderung zu nähern:
 - Welche Chancen entstehen durch die Veränderung für die Zivil- und Strafgerichtsbarkeit im Kanton Bern, d.h. für uns insgesamt?
 - Welche Unsicherheiten bestehen für uns bei dieser Veränderung – in a) sachlicher Art und b) empfindungsmässig?
 - Worauf freue ich mich und was erhoffe ich mir?
 - Ergebnisse wurden an die zukünftigen GL übersandt und Fragen (Fragenkarten) an die Gesamtprojektleitung übergeben – diese waren Grundlage der weiteren Kommunikation
 - Theatergruppe (Reflexion der Themen und des Tages)
 - Abendessen

4. Das konkrete Vorgehen im Begleitungsmandat (III)

- **Flankierende Begleitmassnahmen**
 - Coaching/Konzeptionelle Unterstützung der Fachstelle Change Management
 - Coaching/Kommunikative und argumentative Begleitung des Gesamtprojektleiters am Obergericht
 - Coaching/Konzeptionelle Veranstaltungsgestaltung der HR-Verantwortlichen Mitarbeiterin (Projektmitarbeiterin im Change Management Projekt) am Obergericht

4. Das konkrete Vorgehen im Begleitungsmandat (IV)

- **5 Regionale Veranstaltungen** (2 x Bern, Biel, Burgdorf, Thun)
 - Konzipierung und Durchführung der Pilotveranstaltung in Thun als Blaupause
 - Das ganze Teil-System sichtbar unter einem Dach (alle Mitarbeiter der Region) – das Soziale stand im Mittelpunkt
 - Übung: Mitarbeiter nähern sich anhand Ihrer Vorurteile schnell kennen
 - Beantwortung jener Hauptfragenkomplexe, die auf der zentralen Veranstaltung gestellt wurden
 - Sternstunde der Gerichtsregion: Die Geschäftsleitung stellt sich zum ersten Mal als eine Einheit den Mitarbeitenden vor (Rollen, Erwartungen, Wünsche, Führungsverständnis wird kommuniziert → NEF); Positionierung als Ansprechpartner im Rahmen des Changes
 - Die Bildung einer kulturellen Einheit: Eine Reise durch die Region – unter Berücksichtigung unbekannter „Perlen“; Präsentation auf einer Reise- und Touristikmesse; Prämierung der „besten“ Reise durch die Mitarbeiter selbst
 - Abendessen

4. Das konkrete Vorgehen im Begleitungsmandat (V)

Obergericht des Kantons Bern

Umsetzung Justizreform in der Zivil- und Strafgerichtsbarkeit



Ziele der Einführung von NEF-Elementen

- Führungsorientierung, Leistungsorientierung, Kostenorientierung
- Alle Mitarbeitenden sollen sich im Sinne der Leistungsziele verhalten
- Alle Mitarbeitenden sollen ein Kostenbewusstsein leben
- Vergrößerung Entscheidspielraum, Verkürzung Entscheidungswege
- Lernbereitschaft
- Qualitätsbewusstsein
- Kostentransparenz durch Produktrechnung

4. Das konkrete Vorgehen im Begleitungsmandat (VI)

Obergericht des Kantons Bern

Umsetzung Justizreform in der Zivil- und Strafgerichtsbarkeit



Gruppenarbeit „Reise durch die Gerichtsregion“

- Finden Sie sich in Ihrer „Kennenlern-Gruppe“ wieder
- Organisation einer 1-tägigen Gruppenreise durch die Gerichtsregion
- Sie haben dafür 40 Minuten Zeit
- Zur Verfügung stehen eine Landkarte „Kanton Bern“, Stifte sowie die Arbeitsanleitung
- Die Reise soll
 - originell und vielfältig sein
 - günstig sein (u.a. Reisekosten)
 - „Perlen“ enthalten, die nicht jedem bekannt sind
 - Die Reise soll entspannt in einem Tag zu bewältigen sein
- Stellen Sie die Reise so dar, dass Sie möglichst viele Interessenten finden
- Darstellung auf dem vorhandenen „Brown-Paper“, im Sinne eines Reiseprospektes (eine Seite)
- Am Ende wird die beste Reise prämiert; die Bewertung erfolgt durch alle hier heute anwesenden Personen (Vernissage)
- Auf die Siegergruppe wartet ein unvergesslicher Preis!
- Bitte kommen Sie um 17.00 Uhr zurück ins Plenum

4. Das konkrete Vorgehen im Begleitungsmandat (VII)

- Flankierende Begleitmassnahmen

- Teambuilding-Prozess mit der neuen Geschäftsleitung; gemeinsames Erarbeiten des neuen, gemeinsamen Führungsverständnisses
- Rollen- und Kommunikationscoaching: Wie treten wir mit welchen Botschaften vor die neu zusammengestellte Region?
- Coaching/Konzeptionelle Veranstaltungsgestaltung für die regionalen Veranstaltung
- Back-up-Angebot für die ersten Tage in der neuen Rolle als Geschäftsleitung

→ Change Management-Begleiter können sich als Stabilitätsanker für eine Führung etablieren, die selbst in der Veränderung steht und unsicher ist. Das schafft den Mut, mit der Veränderung zu gehen und Neues auszuprobieren.

5. Lessons Learned (I)

- Fazit

- «Man kann mit der Zielgruppe der JuristInnen kreativ arbeiten!»
Dafür ist entscheidend, dass der Sinn der Aktion klar erkennbar ist.
- Anfängliche Skepsis wurde in Mut transformiert. Die Veränderung wurde als Chance gesehen, etwas auszuprobieren, weil es niemand im System gab, der überzeugend sagen konnte, wie es «richtig» läuft.
- Risikominimierung aus Sicht der Gerichtsbarkeit ist geglückt – die Menschen wurden vorbereitet und begleitet, zueinander zu finden.
- Innerhalb der neuen Organisationsstrukturen sind Reibungen entstanden; diese fanden aber überwiegend «nur mehr» auf Ebene der Arbeitsprozesse statt.
- Bestätigung, dass Grossgruppenveranstaltung ein System zueinander finden lassen und stabilisieren können – wenn sie gut gemacht sind
- Verwaltungen sind offener, kreativer und mutiger für solche Formate, als das viele Unternehmen der Privatwirtschaft, die meinen bereits alles zu kennen, sind.

5. Lessons Learned (II)

- Tue Gutes und spreche/schreibe darüber...

Verwaltung und IT | Change Management

Verwaltung mit Leidenschaft

In Vergleich mit der Privatwirtschaft kommt die Verwaltung selten gut weg. Sie sei langsam, bürokratisch und Veränderungen abgeneigt, heisst es. Doch stimmt dieses Klischee überhaupt? Wer genauer hinschaut, entdeckt auch in der Verwaltung eine grosse Begeisterung und Leidenschaft. Nur sieht sie etwas anders aus als in den Kochrezepten der Managementbücher

Von Inés Roethlisberger, Ralf Netzel & Frank E.P. Dievernich*

Die Vorstellungen und Klischees über die Verwaltung sind allseits bekannt. Allerdings werden diese Klischees bei genauerem Hinsehen einen merkwürdigen Widerspruch auf. Da kennt man Aktenberge, Regularien, Armeschoner, graue Vertikaljalousien und eine hartnäckige Veränderungsresistenz auf der einen Seite. Auf der anderen Seite beobachten die Bürger in Verwaltungen einen ausgeprägten Geschäftsbüro, komplexe Aufgaben, eine hohe Politikabhängigkeit und dadurch wenig Möglichkeit zur Eigenaktivität. Und man hat als Bürger Ansprüche an die Verwaltung: schnell soll es gehen, Feedback soll sie werden, unternehmerisch handeln muss sie, Leidenschaft soll sie

zeigen. So oberflächlich diese Klischees auch sein mögen, sie veranlassen etwas über die breite Wahrnehmung der Verwaltung in der Öffentlichkeit und auch über die Erwartungen an die Verwaltung. Die Fachstelle für Change- und Projektmanagement im Personalamt des Kantons Bern begleitet und unterstützt seit vier Jahren Veränderungsprozesse in der Verwaltung des Kantons. Die Fachstelle konnte facettenreiche Erfahrungen über die generelle Veränderungskultur der Verwaltung gewinnen. Dabei ist noch klar geworden: An Leidenschaft der Mitarbeitenden fehlt es nicht, weder als Passion in der Erfüllung der täglichen Arbeit noch im Engagement bei Veränderungsprojekten. Deswegen präsentiert sich die

Verwaltung heute in ganz anderer Gestalt als noch vor zehn Jahren. Es hat ein enormen Wandel stattgefunden. Und ein solcher Wandel ist nicht ohne eine bestimmte Form von Leidenschaft als Management- und Organisationsfaktor ist jedoch lange Zeit nur wenig beachtet worden. Allerdings sollte man genauer hinschauen. Es hängt sehr davon ab, welche Art von Leidenschaft man sucht und nach welchen Kriterien man den erreichten Wandel beurteilt. Und hier ist der Punkt, an dem der Widerspruch der Klischees rasch zum Problem werden kann. Denn so überspitzt bürokratisch die allgemeine Wahrnehmung der Verwaltung ist, so überspitzt ökonomisch ist auch die Vorstellung von ihrem Wandel.

Eine andere Leidenschaft

Die Leidenschaft der Verwaltung ist eine andere: Leidenschaft als eines privatwirtschaftlichen Unternehmens. Zudem gilt, dass die Leidenschaft von Menschen eine andere ist, als die Leidenschaft einer Organisation. Diesen feinen Unterschied muss man berücksichtigen, will man Organisationen, speziell Verwaltungen verändern.

Wie speziell die Leidenschaft einer Verwaltung sich bei Personen orientiert, kann man in der Fotoausstellung des niederländischen Fotografen Jan Biedering über die Bürokraten dieser Welt



Leidenschaft zahlt Langweiliges Engagement ist auch in der Verwaltung gefragt.

Foto: Inés Roethlisberger

Change Management | Verwaltung und IT

sehen (Eine Auswahl der Fotos ist auf der Website www.janbiedering.nl zugänglich). Die Leidenschaft der Verwaltung liegt in der Repräsentanz von staatlicher Macht, der Sicherstellung von Gleichbehandlung und gerechtem Umgang mit öffentlichen Gütern. Und auch in den Augen. Denn im Blick vieler porträtierter Verwaltungsangestellter ist diese Leidenschaft deutlich zu spüren.

Die Leidenschaft eines gewinnorientierten Unternehmens liegt nun in ganz anderen Punkten. Sie zeigt sich in der Suche nach unentdeckten Nischen und Märkten, in der Entdeckung von neuen Kundenbedürfnissen, im wachstumsfördernden Umgang mit knappen Gütern und im Gewinnstreben. Die Leidenschaft des Unternehmens äussert sich also in einer Umrühre, in der dezidierten Suche nach Ungleichheiten, nach ungenutzten Chancen, in die man sich einschalten will und die man ökonomisch erschliessen kann.

Stabilität als Wert

Die Leidenschaft der Verwaltung liegt dagegen in der wirksamen Vermittlung von Sicherheit, Stabilität und Unbeeinträchtigkeit. Man kann also von Verwaltungen durchaus Leidenschaft im Wandel erwarten. Jedoch wird dies eine andere Leidenschaft sein als jene, die man an anderen Gefühls unserer Gesellschaft findet. Will man also den Wandel der Verwaltung wirksam unterstützen und begleiten, will man Leidenschaft für Veränderung in der Verwaltung entfachen, dann muss man die Leidenschaft der Verwaltung als Organisation ernst nehmen, als man dies vielleicht bisher tat. Das bedeutet, dass man die Stärken dieser spezifischen Organisationen erkennen und verstehen lernt. Verwaltungen und bürokratische Strukturen existieren länger, als viele vermeintlich erfolgreiche Unternehmen. Während viele Firmen an Markturbulzen und andauernden Versuchen sich daran anzupassen gescheitert sind, haben Verwaltungen sich vor allem darauf besonnen, ihre Funktionsweise stabil zu halten. Die Leidenschaft der Verwaltung bedeutet also vor allem, die Ausföhrung und Sicherung gegebener Aufgaben und damit Gewähr für eine konstante Komponente in der Gesellschaft zu sein. Und das ist nicht das Schreckste in einem Umfeld, in dem

immer öfter die Frage gestellt wird, ob es gesund ist, weiter tief in sich selbst beschleunigenden Strudels zu sein. In dieser Hinsicht können vielerlei andere Organisationen von Verwaltungen lernen.

Die Leidenschaft wecken

Zunehmend sind auch Verwaltungen einem immensen ökonomischen Druck ausgesetzt. Diesen kennt die Fachstelle an vielen Stellen beobachten. Es ist dabei eine ihrer fast unbewerteten Aufgaben geworden, in diesem Widerspruch zu vermitteln. Die Anfragen an die Fachstelle haben oft die Frage nach dem genauen Vorgehen zum Inhalt, etwa bei Strategieentwicklungsprozessen, bei Reorganisation oder beim Personalmanagement. Dabei können die Dienstleistungen immens unterschiedlicher Art und Charakters sein. In jeder Situation werden verschiedene Angebote beansprucht. Sie reichen von der Einzelberatung der Projektleiter im Veränderungsprozess bis zur Moderation und Unterstützung im Sinne einer Beratung.

Dabei fällt der Fachstelle die Aufgabe zu, die vielfach ökonomischen Begriffe in eine verständliche und anschlussfähige Sprache zu übersetzen. Die jeweiligen Vorhaben können nicht einfach tel quel angewandt werden, sondern müssen in verwaltungsgeignete Massnahmen übersetzt und transformiert werden. Dank dieser Übersetzungsarbeit können zwei Dinge mitzuarbeitet werden: Einerseits können die für den Wandel engagierten und auch motivierten Mitarbeitenden ermutigt und trainiert werden, die Change-Aufgaben anzugehen und zu bewältigen. Dazu wird bei den Mitarbeitenden und Mitarbeitern eine Leidenschaft für die Veränderung in der Verwaltung entfacht.

Wichtig ist dabei, dass diese Leidenschaft nicht aus den Rezepten der Ökonomie übernommen werden kann. Sie muss der Natur der Verwaltung entsprechen. Nur so kann der Wandel möglich werden. Andererseits kann die Fachstelle an vielen Stellen helfen – zum Beispiel durch zur Verfügung Stellen von Beobachtungen, durch Fragen, durch Erzählen von Beispielen, wie es andere Organisationen in der Verwaltung machen. Die Selbstverständlichkeiten im Ar-

INFO

Mehr Informationen über die Fachstelle unter www.bs.ch/change/projektmanagement. Der von der Fachstelle entwickelte «Leitfaden Change- und Projektmanagement» (inklusive Toolbox) ist erhältlich über ines.roethlisberger@bs.ch.

beitsalltag und in der täglichen Routine können so reflektiert werden. Dies ermöglicht es, Veränderungen vorzunehmen, und zwar auf der Stufe der Menschen wie auch der Organisation. Den Widerspruch zwischen ökonomischer Erwartung und dem eigenen Selbstverständnis der Verwaltung wird bestehen bleiben. Das ist nicht weiter schlimm. Denn erst dieser Widerspruch hat die Verwaltung in Bewegung gebracht. Doch man wird ihn vermitteln müssen und dabei auf die sehr spezifischen Leidenschaften der Verwaltung Rücksicht nehmen.

Zusammenarbeit stärken

Dies kann man üben, nicht nur im eigenen Hause sondern auch in Kooperationspartnern wie etwa jenen zwischen der Fachstelle Change- und Projektmanagement und dem Kompetenzzentrum für Unternehmensführung der Berner Fachhochschule. Inhalt der Kooperation ist die Reflexion der Beratungsprozess der Fachstelle sowie eine gemeinsame Erforschung und Entdeckung, was das Spezifische an und von Veränderungen in der Verwaltung ist. Dieses Gebiet liegt jenseits der klassischen Ratgeberliteratur, die fast ausschliesslich auf privatwirtschaftliche Unternehmen ausgerichtet ist. So umwerben Theorie und Praxis, Ökonomie und Verwaltung an manchen Stellen auch wie kein – so produktiv werden sie, wenn man sie klug verknüpft. Um am Fallbeispiel zu bleiben: Plötzlich wird sichtbar, dass Verwaltungen nicht grau und staubig, sondern bunt und leidenschaftlich sind. Mit dieser Leidenschaft darf und muss man rechnen, will man erforderlichen Wandel sinnvoll gestalten.

* Inés Roethlisberger ist Leiterin der Fachstelle für Change- und Projektmanagement des Personalamts des Kantons Bern. Ralf Netzel und Frank E.P. Dievernich sind Professoren für Unternehmensführung und Kompetenzstrategien in Unternehmensführung der Berner Fachhochschule.

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

