

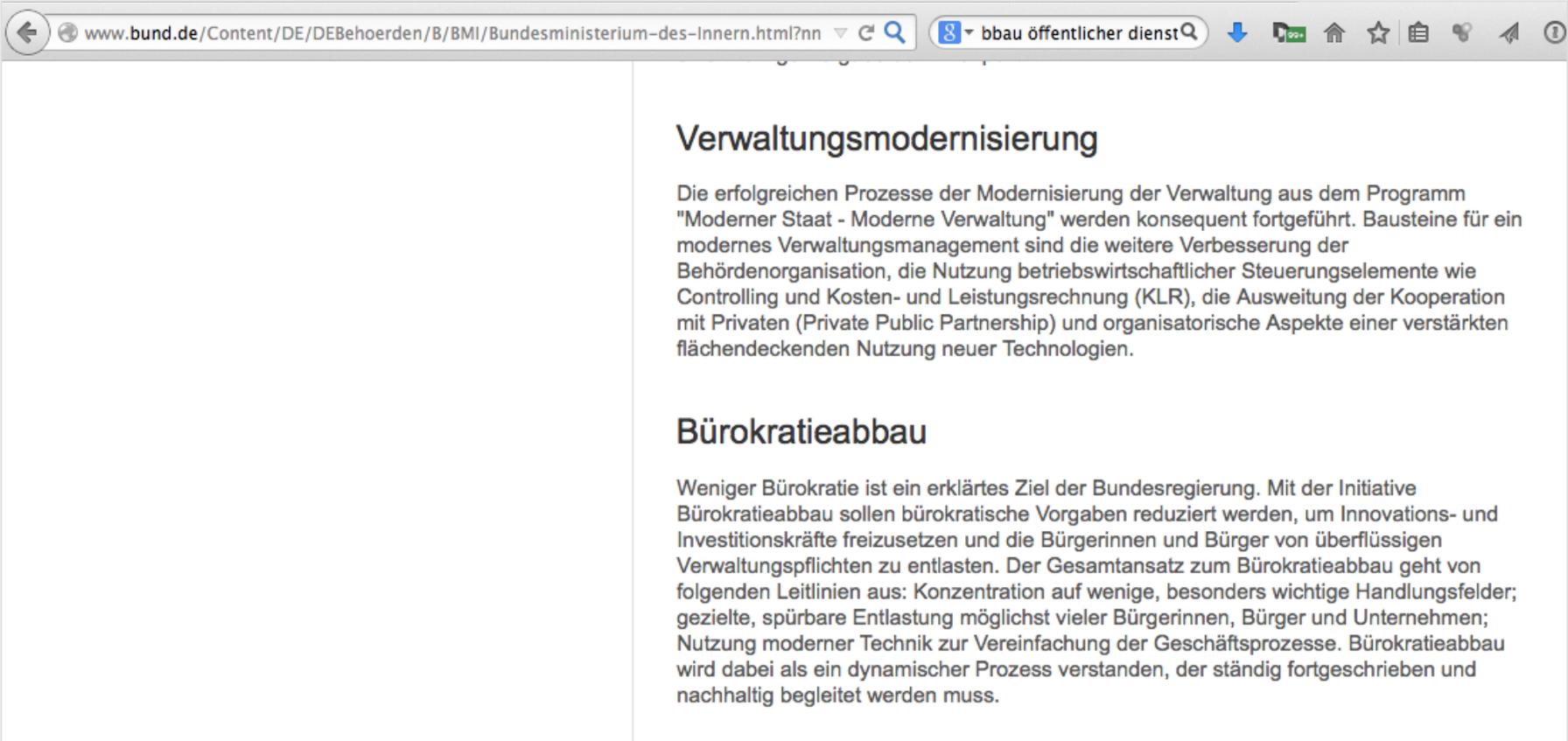


**Verwaltungskommunikation:  
Vom Veränderungsbremser  
zum -motor**

LÖSUNGEN DURCH  
KONSTRUKTIVE  
KOMMUNIKATION  
Dr. Bettina Fackelmann

# Veränderungen – meist Druck von oben oder von außen

# Veränderungen – meist Druck von oben oder von außen



The screenshot shows a web browser window with the address bar containing the URL [www.bund.de/Content/DE/DEBehoerden/B/BMI/Bundesministerium-des-Innern.html?nn](http://www.bund.de/Content/DE/DEBehoerden/B/BMI/Bundesministerium-des-Innern.html?nn). The search bar contains the text "bbau öffentlicher dienst". The main content area features two sections:

## Verwaltungsmodernisierung

Die erfolgreichen Prozesse der Modernisierung der Verwaltung aus dem Programm "Moderner Staat - Moderne Verwaltung" werden konsequent fortgeführt. Bausteine für ein modernes Verwaltungsmanagement sind die weitere Verbesserung der Behördenorganisation, die Nutzung betriebswirtschaftlicher Steuerungselemente wie Controlling und Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), die Ausweitung der Kooperation mit Privaten (Private Public Partnership) und organisatorische Aspekte einer verstärkten flächendeckenden Nutzung neuer Technologien.

## Bürokratieabbau

Weniger Bürokratie ist ein erklärtes Ziel der Bundesregierung. Mit der Initiative Bürokratieabbau sollen bürokratische Vorgaben reduziert werden, um Innovations- und Investitionskräfte freizusetzen und die Bürgerinnen und Bürger von überflüssigen Verwaltungspflichten zu entlasten. Der Gesamtansatz zum Bürokratieabbau geht von folgenden Leitlinien aus: Konzentration auf wenige, besonders wichtige Handlungsfelder; gezielte, spürbare Entlastung möglichst vieler Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen; Nutzung moderner Technik zur Vereinfachung der Geschäftsprozesse. Bürokratieabbau wird dabei als ein dynamischer Prozess verstanden, der ständig fortgeschrieben und nachhaltig begleitet werden muss.

# Veränderungen – meist Druck von oben oder von außen

The screenshot shows a web browser window with the URL [www.bund.de/Content/DE/DEBehoerden/B/BMI/Bundesministerium-des-Innern.html?nn](http://www.bund.de/Content/DE/DEBehoerden/B/BMI/Bundesministerium-des-Innern.html?nn). The page content includes two main sections:

## Verwaltungsmodernisierung

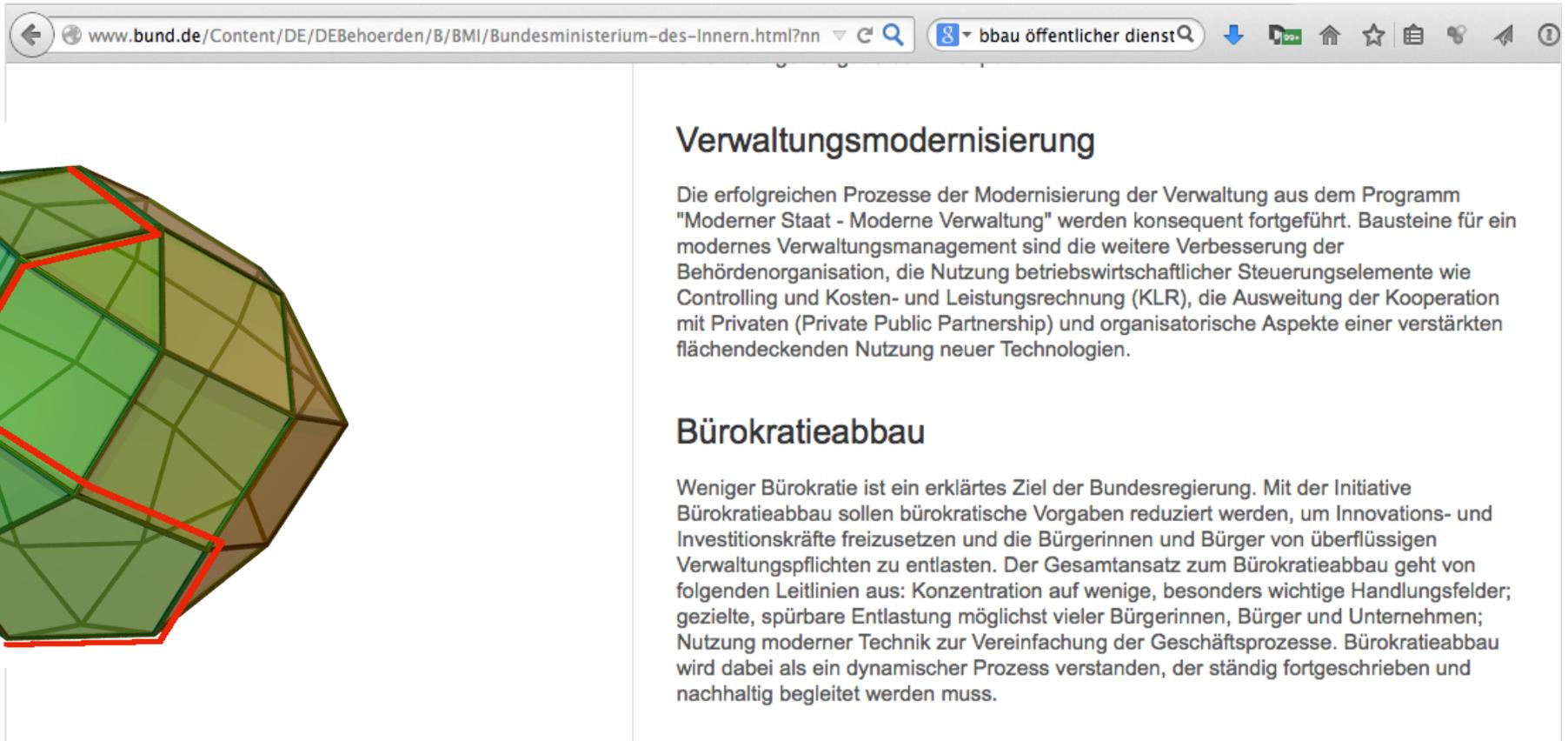
Die erfolgreichen Prozesse der Modernisierung der Verwaltung aus dem Programm "Moderner Staat - Moderne Verwaltung" werden konsequent fortgeführt. Bausteine für ein modernes Verwaltungsmanagement sind die weitere Verbesserung der Behördenorganisation, die Nutzung betriebswirtschaftlicher Steuerungselemente wie Controlling und Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), die Ausweitung der Kooperation mit Privaten (Private Public Partnership) und organisatorische Aspekte einer verstärkten flächendeckenden Nutzung neuer Technologien.

## Bürokratieabbau

Weniger Bürokratie ist ein erklärtes Ziel der Bundesregierung. Mit der Initiative Bürokratieabbau sollen bürokratische Vorgaben reduziert werden, um Innovations- und Investitionskräfte freizusetzen und die Bürgerinnen und Bürger von überflüssigen Verwaltungspflichten zu entlasten. Der Gesamtansatz zum Bürokratieabbau geht von folgenden Leitlinien aus: Konzentration auf wenige, besonders wichtige Handlungsfelder; gezielte, spürbare Entlastung möglichst vieler Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen; Nutzung moderner Technik zur Vereinfachung der Geschäftsprozesse. Bürokratieabbau wird dabei als ein dynamischer Prozess verstanden, der ständig fortgeschrieben und nachhaltig begleitet werden muss.



# Veränderungen – meist Druck von oben oder von außen



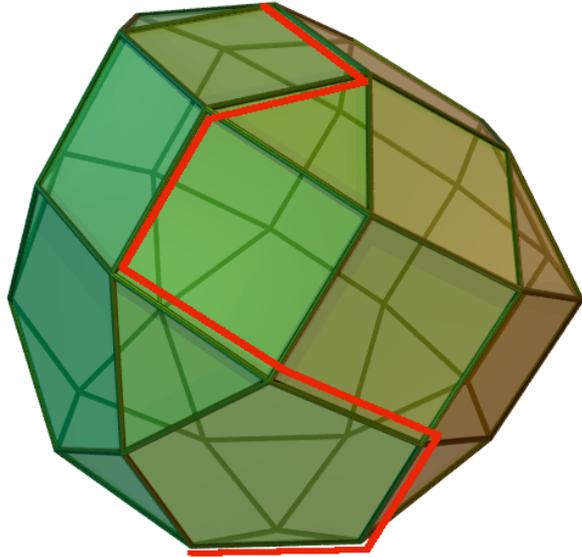
The screenshot shows a web browser window with the URL [www.bund.de/Content/DE/DEBehoerden/B/BMI/Bundesministerium-des-Innern.html?nn](http://www.bund.de/Content/DE/DEBehoerden/B/BMI/Bundesministerium-des-Innern.html?nn). The page content includes:

## Verwaltungsmodernisierung

Die erfolgreichen Prozesse der Modernisierung der Verwaltung aus dem Programm "Moderner Staat - Moderne Verwaltung" werden konsequent fortgeführt. Bausteine für ein modernes Verwaltungsmanagement sind die weitere Verbesserung der Behördenorganisation, die Nutzung betriebswirtschaftlicher Steuerungselemente wie Controlling und Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), die Ausweitung der Kooperation mit Privaten (Private Public Partnership) und organisatorische Aspekte einer verstärkten flächendeckenden Nutzung neuer Technologien.

## Bürokratieabbau

Weniger Bürokratie ist ein erklärtes Ziel der Bundesregierung. Mit der Initiative Bürokratieabbau sollen bürokratische Vorgaben reduziert werden, um Innovations- und Investitionskräfte freizusetzen und die Bürgerinnen und Bürger von überflüssigen Verwaltungspflichten zu entlasten. Der Gesamtansatz zum Bürokratieabbau geht von folgenden Leitlinien aus: Konzentration auf wenige, besonders wichtige Handlungsfelder; gezielte, spürbare Entlastung möglichst vieler Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen; Nutzung moderner Technik zur Vereinfachung der Geschäftsprozesse. Bürokratieabbau wird dabei als ein dynamischer Prozess verstanden, der ständig fortgeschrieben und nachhaltig begleitet werden muss.



Weniger Freizeit für mehr Geld

"9 to 5"

Routine



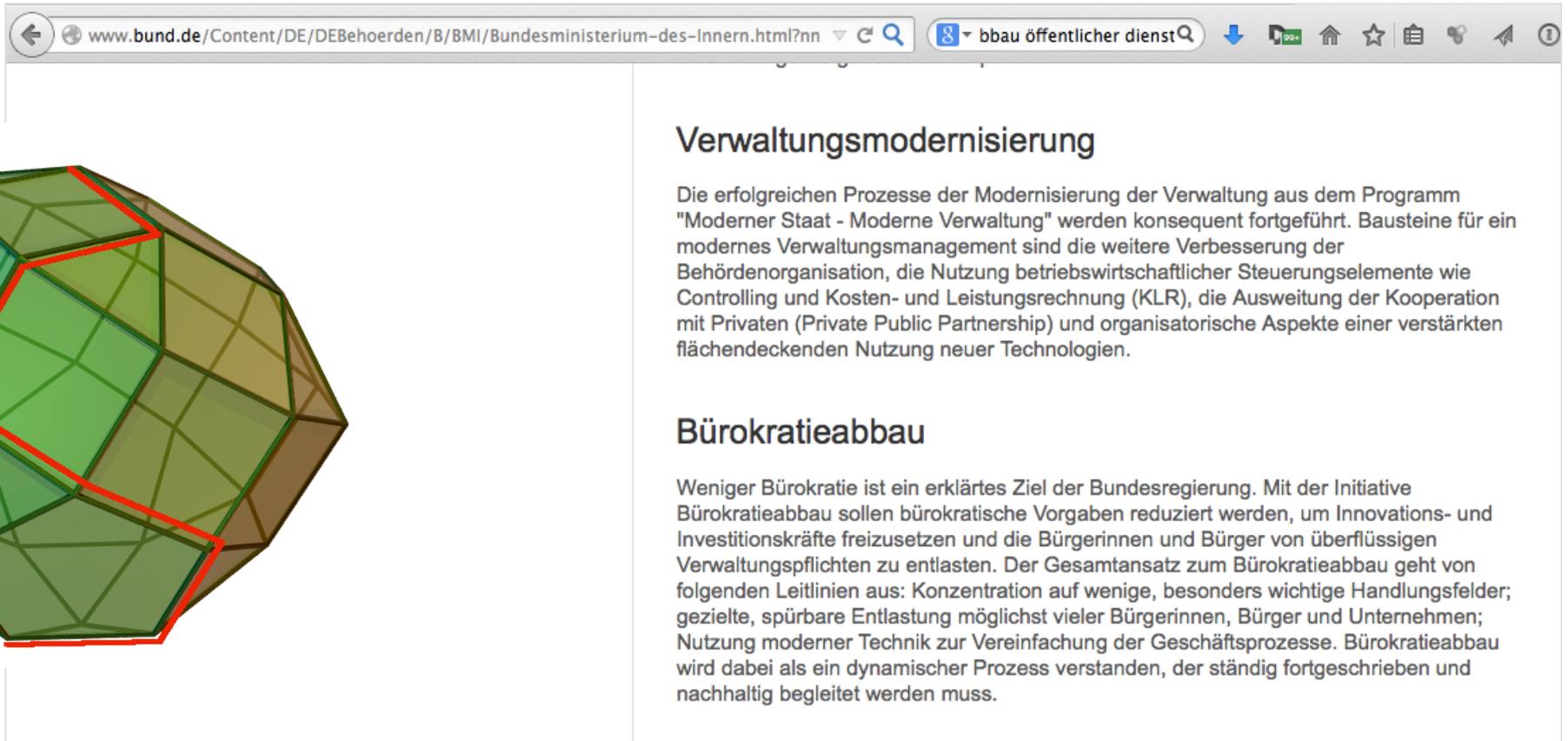
Dislike

Hierarchien

Beaufsichtigung und Kontrolle

Fester Arbeitsplatz

# Veränderungen – meist Druck von oben oder von außen



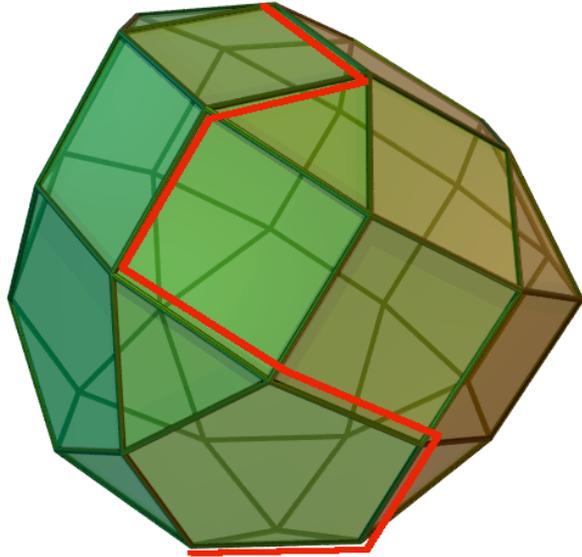
www.bund.de/Content/DE/DEBehoerden/B/BMI/Bundesministerium-des-Innern.html?nn

## Verwaltungsmodernisierung

Die erfolgreichen Prozesse der Modernisierung der Verwaltung aus dem Programm "Moderner Staat - Moderne Verwaltung" werden konsequent fortgeführt. Bausteine für ein modernes Verwaltungsmanagement sind die weitere Verbesserung der Behördenorganisation, die Nutzung betriebswirtschaftlicher Steuerungselemente wie Controlling und Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), die Ausweitung der Kooperation mit Privaten (Private Public Partnership) und organisatorische Aspekte einer verstärkten flächendeckenden Nutzung neuer Technologien.

## Bürokratieabbau

Weniger Bürokratie ist ein erklärtes Ziel der Bundesregierung. Mit der Initiative Bürokratieabbau sollen bürokratische Vorgaben reduziert werden, um Innovations- und Investitionskräfte freizusetzen und die Bürgerinnen und Bürger von überflüssigen Verwaltungspflichten zu entlasten. Der Gesamtansatz zum Bürokratieabbau geht von folgenden Leitlinien aus: Konzentration auf wenige, besonders wichtige Handlungsfelder; gezielte, spürbare Entlastung möglichst vieler Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen; Nutzung moderner Technik zur Vereinfachung der Geschäftsprozesse. Bürokratieabbau wird dabei als ein dynamischer Prozess verstanden, der ständig fortgeschrieben und nachhaltig begleitet werden muss.



Weniger Freizeit für mehr Geld

"9 to 5"

Routine



Dislike

Hierarchien

Beaufsichtigung und Kontrolle

Fester Arbeitsplatz



**Kommunikation ist eigentlich ganz einfach. Doch laut dem Systemtheoretiker Niklas Luhmann doch ziemlich anspruchsvoll und damit “unwahrscheinlich”.**

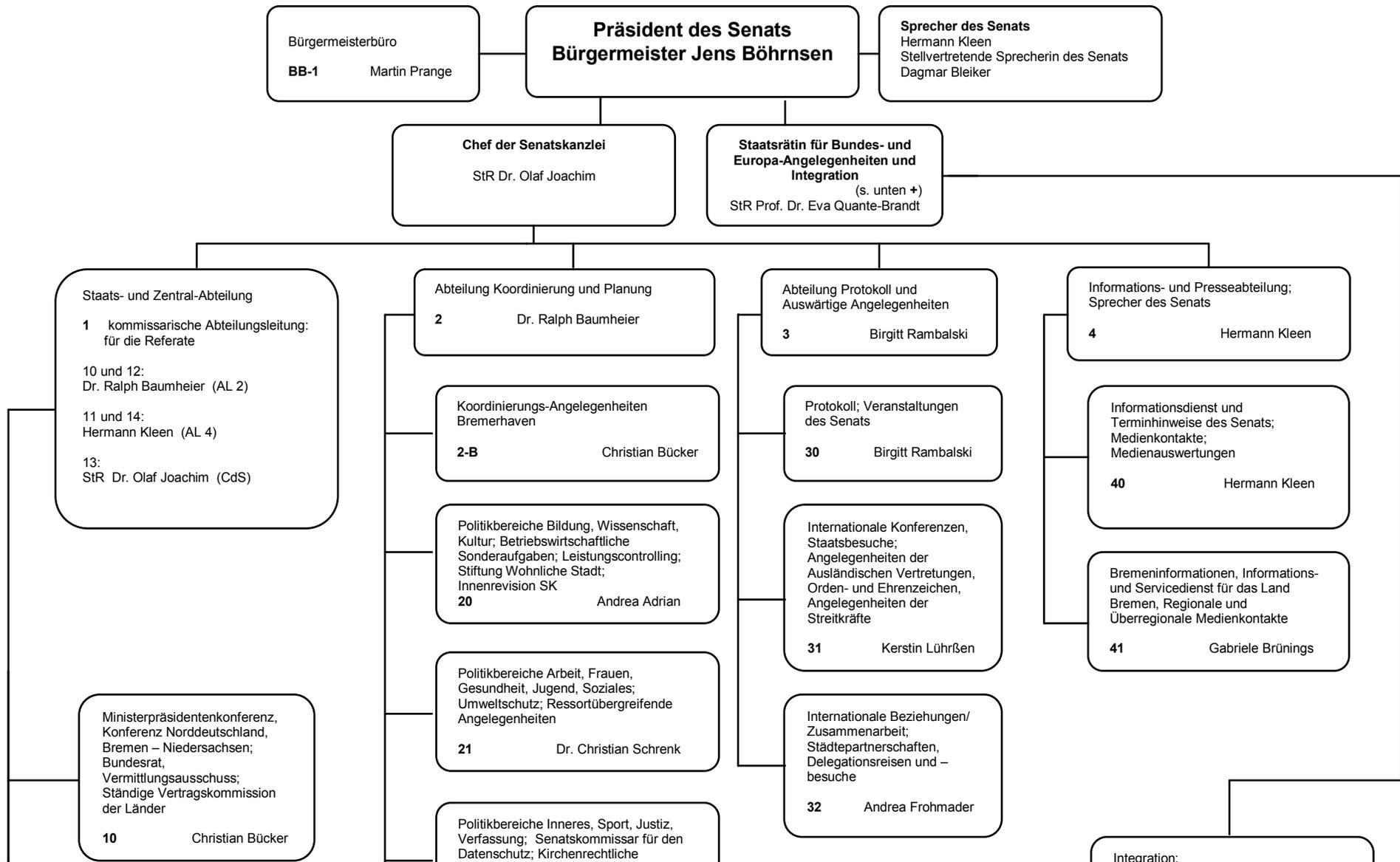


By Frits Ahlefeldt

# Kommunikation in der Verwaltung verläuft erwünschterweise entlang definierter Strukturen

## Organisationsplan der Senatskanzlei

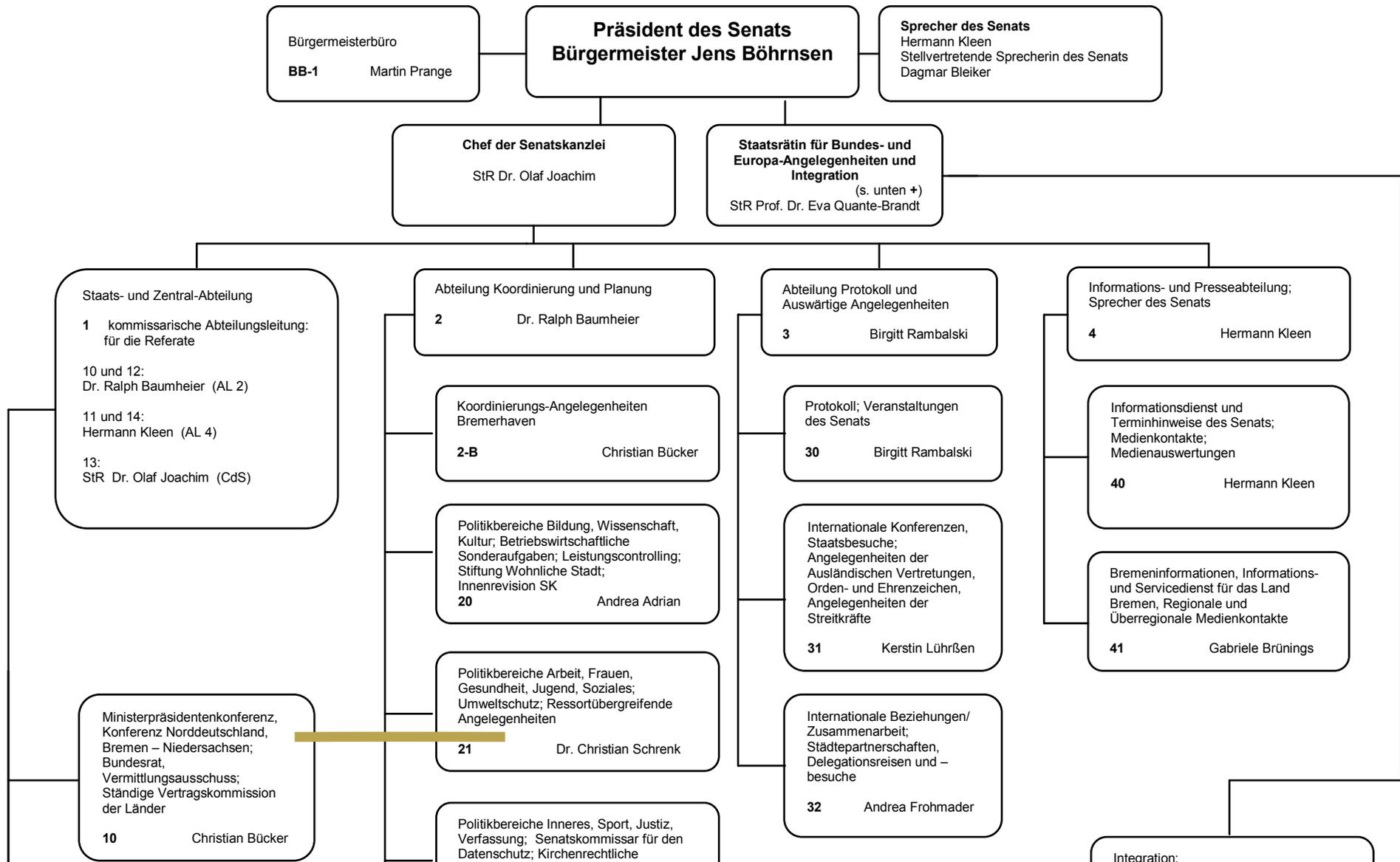
Bremen zur Anschauung, da der Vortrag in Bremen gehalten wird. Damit sind keinerlei Wertungen verbunden.



# Kommunikation in der Verwaltung verläuft erwünschterweise entlang definierter Strukturen

## Organisationsplan der Senatskanzlei

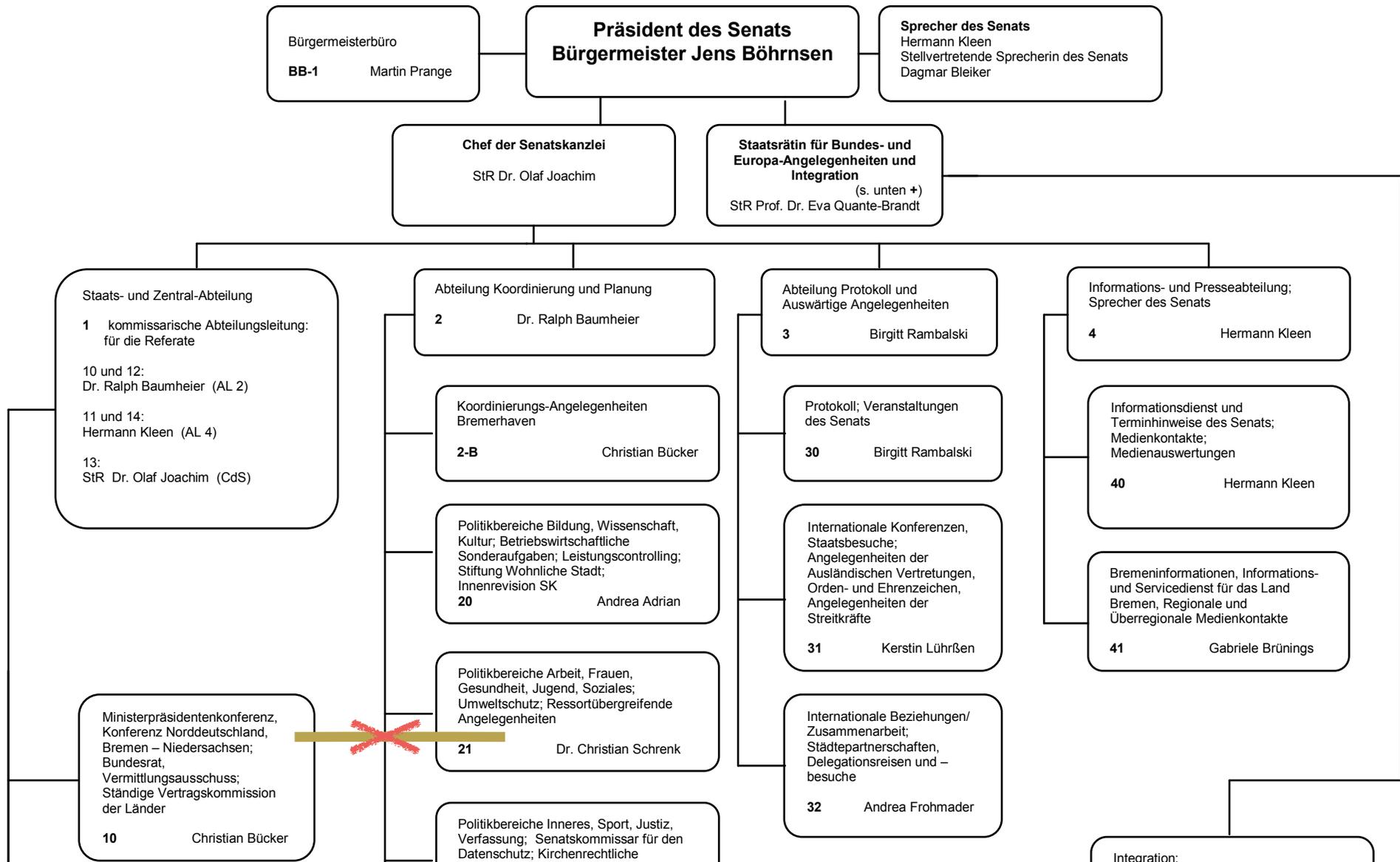
Bremen zur Anschauung, da der Vortrag in Bremen gehalten wird. Damit sind keinerlei Wertungen verbunden.



# Kommunikation in der Verwaltung verläuft erwünschterweise entlang definierter Strukturen

## Organisationsplan der Senatskanzlei

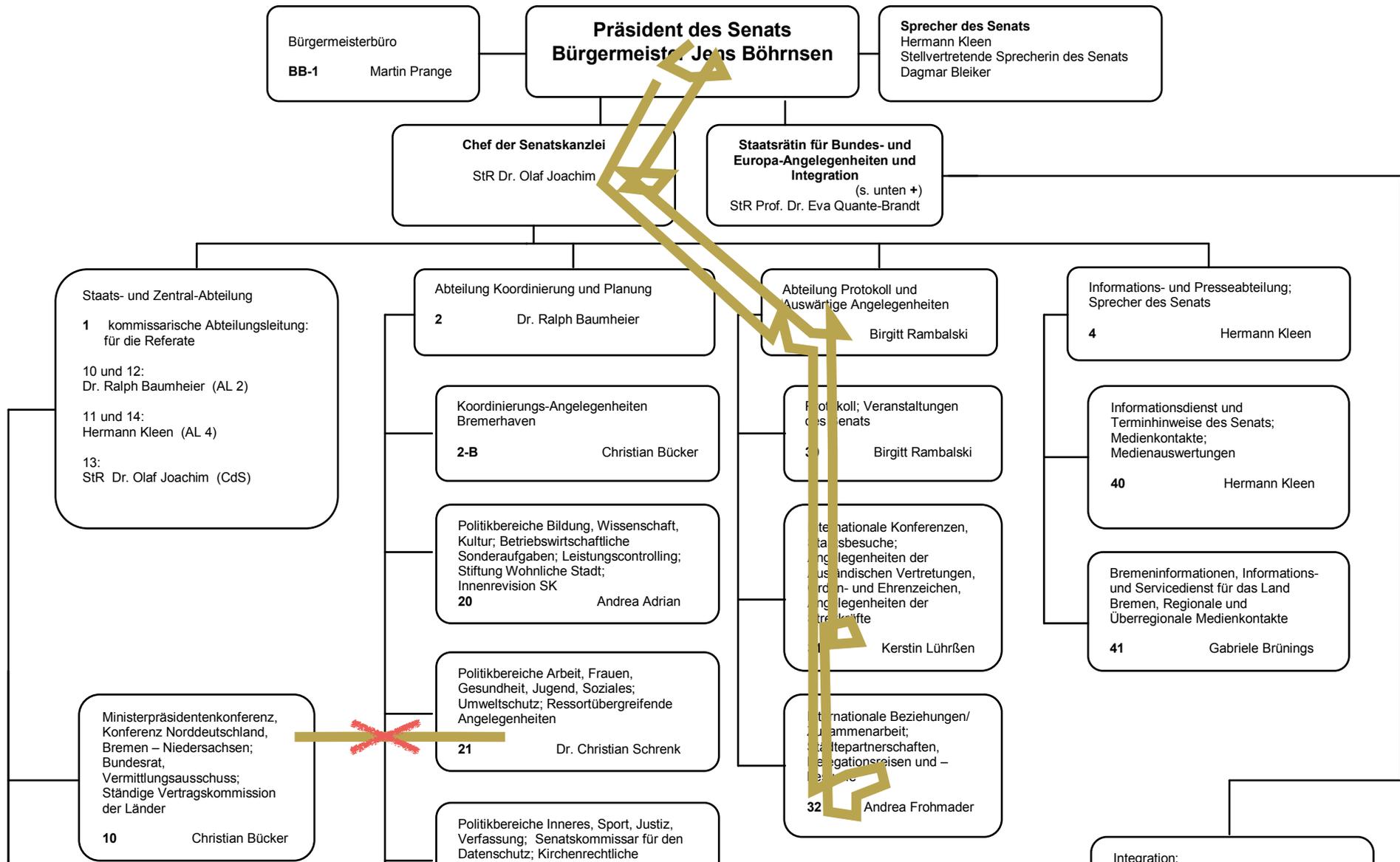
Bremen zur Anschauung, da der Vortrag in Bremen gehalten wird. Damit sind keinerlei Wertungen verbunden.



# Kommunikation in der Verwaltung verläuft erwünschterweise entlang definierter Strukturen

## Organisationsplan der Senatskanzlei

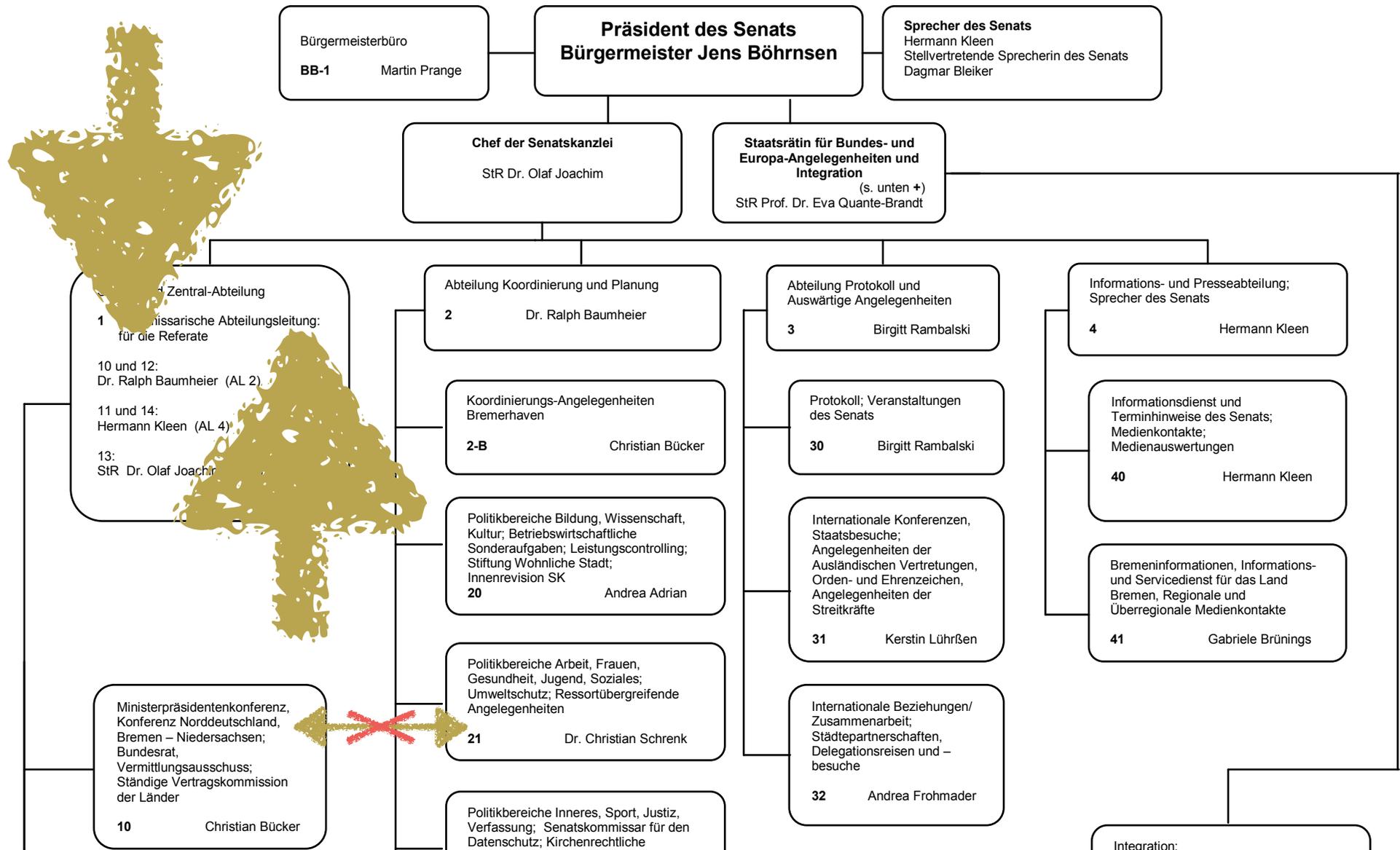
Bremen zur Anschauung, da der Vortrag in Bremen gehalten wird. Damit sind keinerlei Wertungen verbunden.



# Aber:

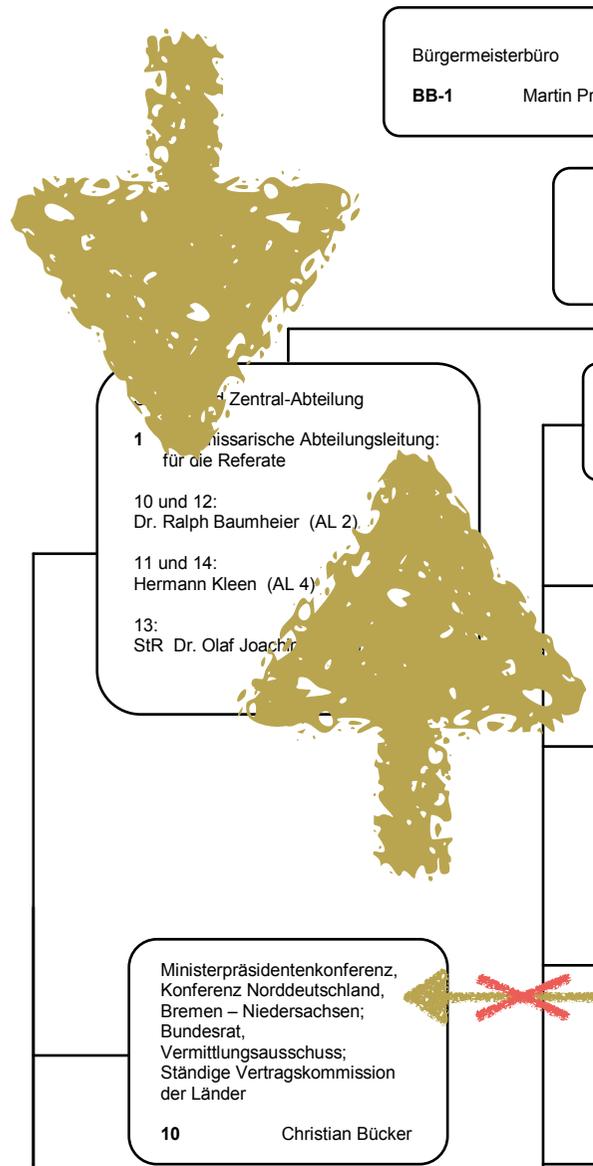
# Befördert diese Art der Kommunikation Veränderung?

## Organisationsplan der Senatskanzlei



# Aber:

# Befördert diese Art der Kommunikation Veränderung?



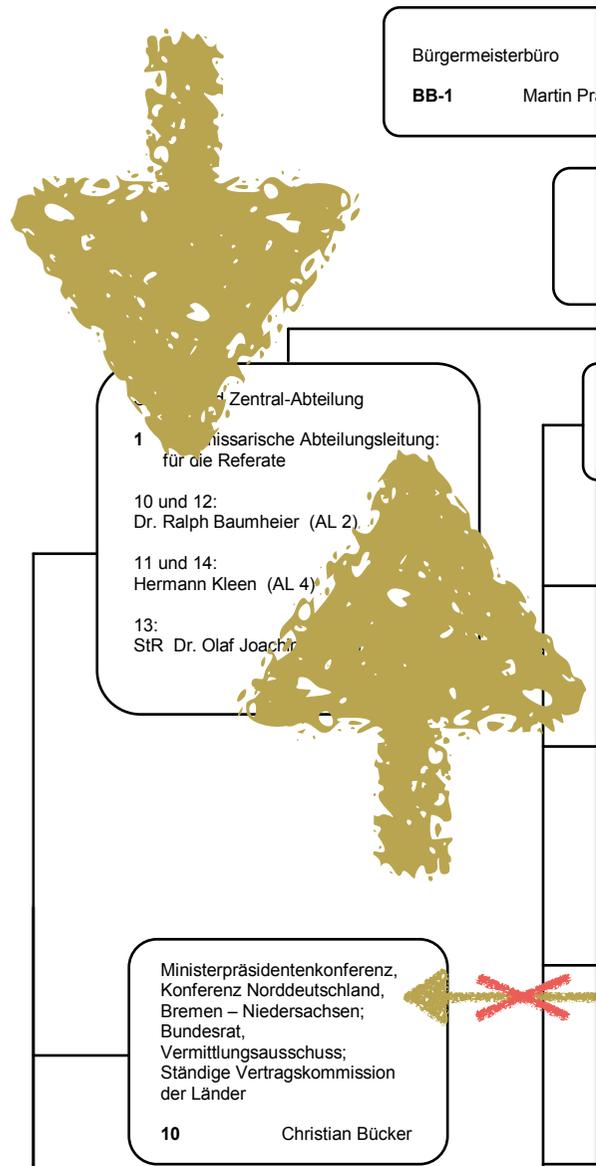
## Konsequenzen

**praktischer Natur**

- Zeitverlust
- “stille-Post-Effekt”
- Grad der Selbstorganisation schwindet, Führung wird immer anspruchsvoller
- Einladung für Konflikte

# Aber:

## Befördert diese Art der Kommunikation Veränderung?



### Konsequenzen

#### praktischer Natur

- Zeitverlust
- “stille-Post-Effekt”
- Grad der Selbstorganisation schwindet, Führung wird immer anspruchsvoller
- Einladung für Konflikte

#### psychologischer Natur

- Motivationserhalt der/des Einzelnen wird schwieriger
- Vermissen von Gestaltungsmöglichkeiten und damit Sinn in der eigenen Tätigkeit
- Erlahmen von Eigeninitiative und Selbstorganisation

# Dennoch gibt es Gründe, sie zu erhalten. Nicht nur in der öffentlichen Verwaltung, übrigens.



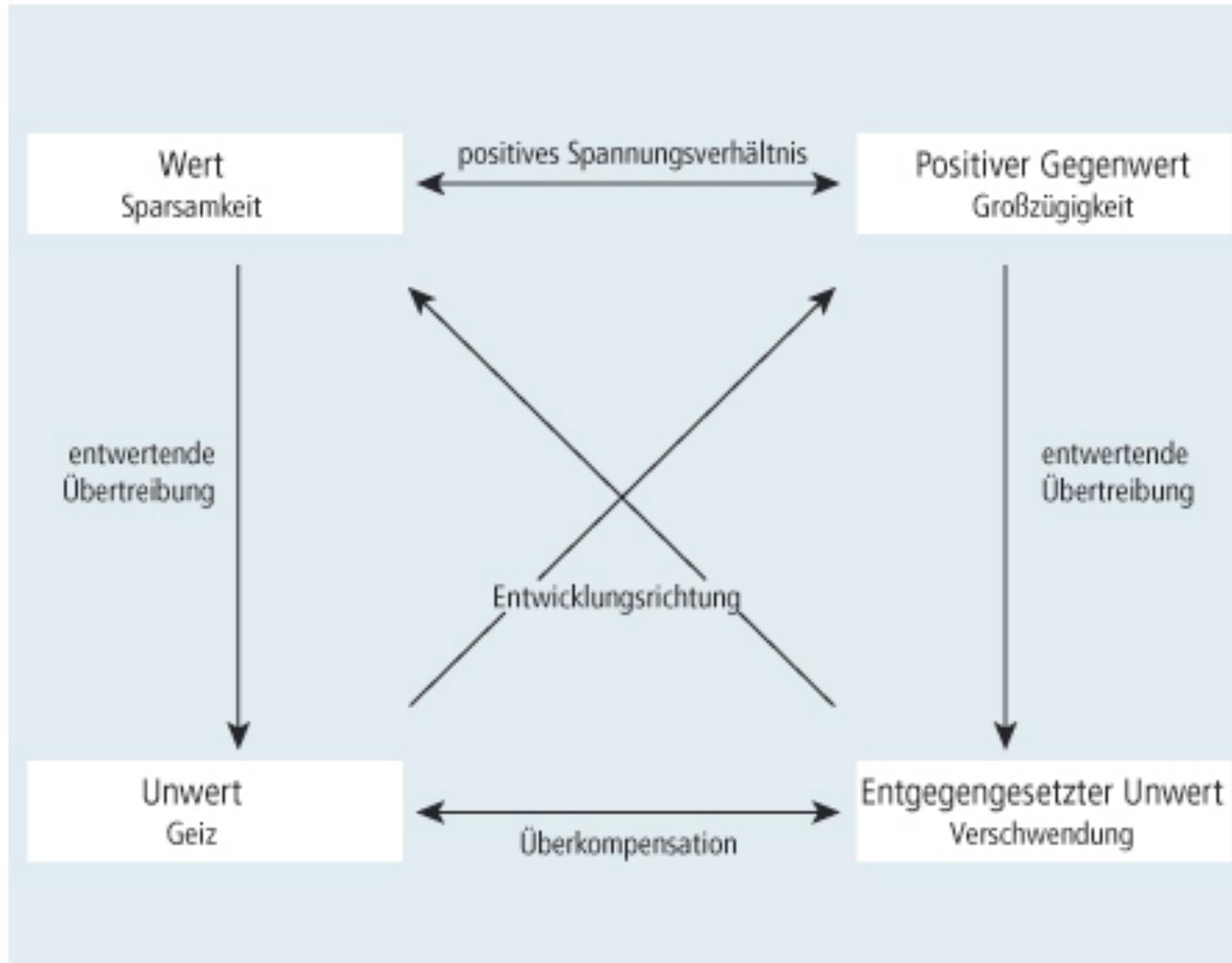
M. Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, 1972, S. 126 f.

§ 4. Der reinste Typus der legalen

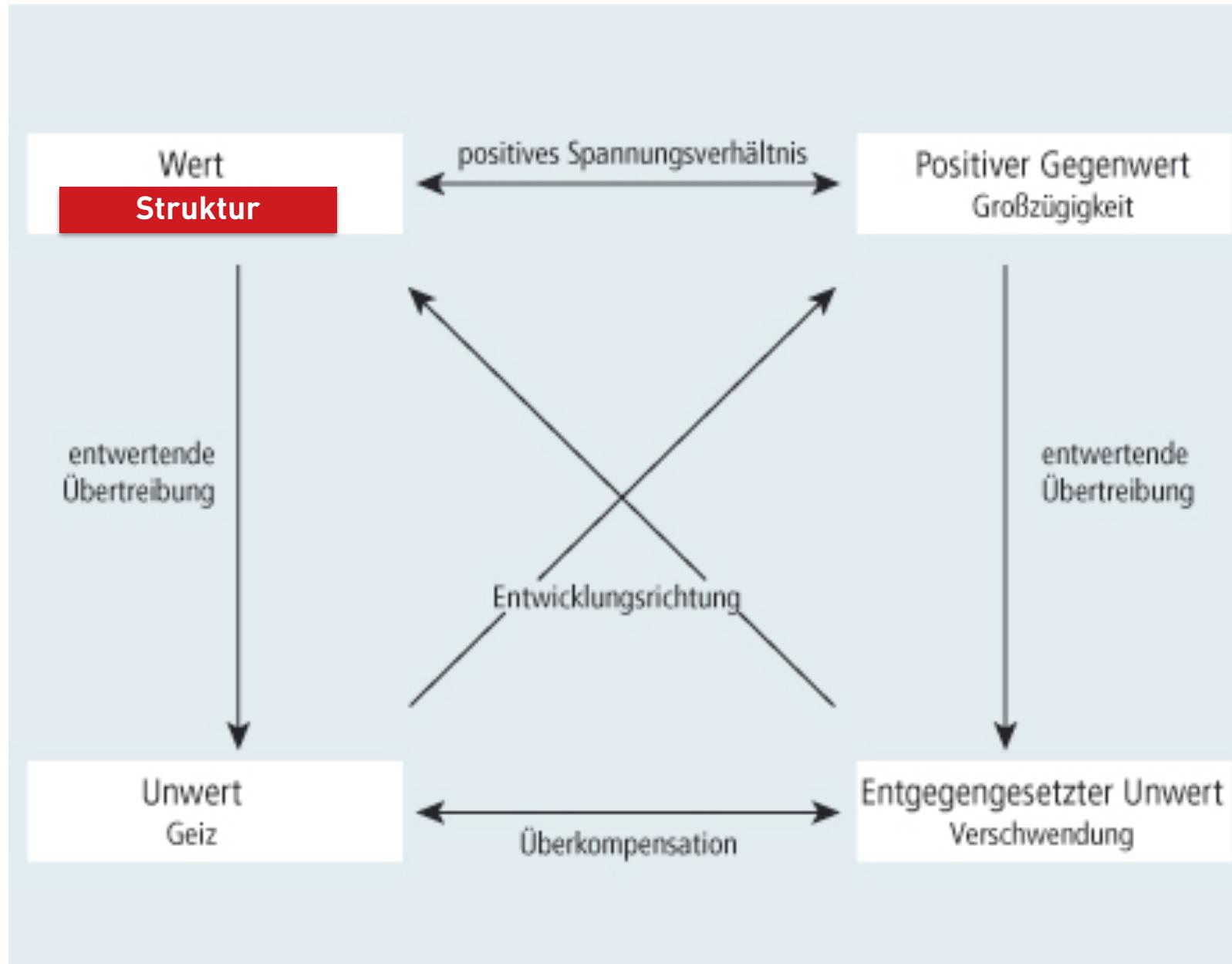
**Herrschaft** ist diejenige mittelst bürokratischen Verwaltungsstabs. Nur der Leiter des Verbandes besitzt seine Herrenstellung entweder kraft Appropriation oder kraft einer Wahl oder Nachfolgerdesignation. Aber auch seine Herrenbefugnisse sind legale "Kompetenzen". Die Gesamtheit des Verwaltungsstabes besteht im reinsten Typus aus Einzelbeamten (Monokratie, im Gegensatz zur „Kollegialität“, von der später zu reden ist), welche

1. persönlich frei nur sachlichen Amtspflichten gehorchen,
2. in fester Amtshierarchie,
3. mit festen Amtskompetenzen,
4. kraft Kontrakts, also (prinzipiell) auf Grund freier Auslese nach
5. Fachqualifikation – im rationalsten Fall: durch Prüfung ermittelter, durch Diplom beglaubigter Fachqualifikation – angestellt (nicht: gewählt) sind, –
6. entgolten sind mit festen Gehältern in Geld meist mit Pensionsberechtigung, unter Umständen

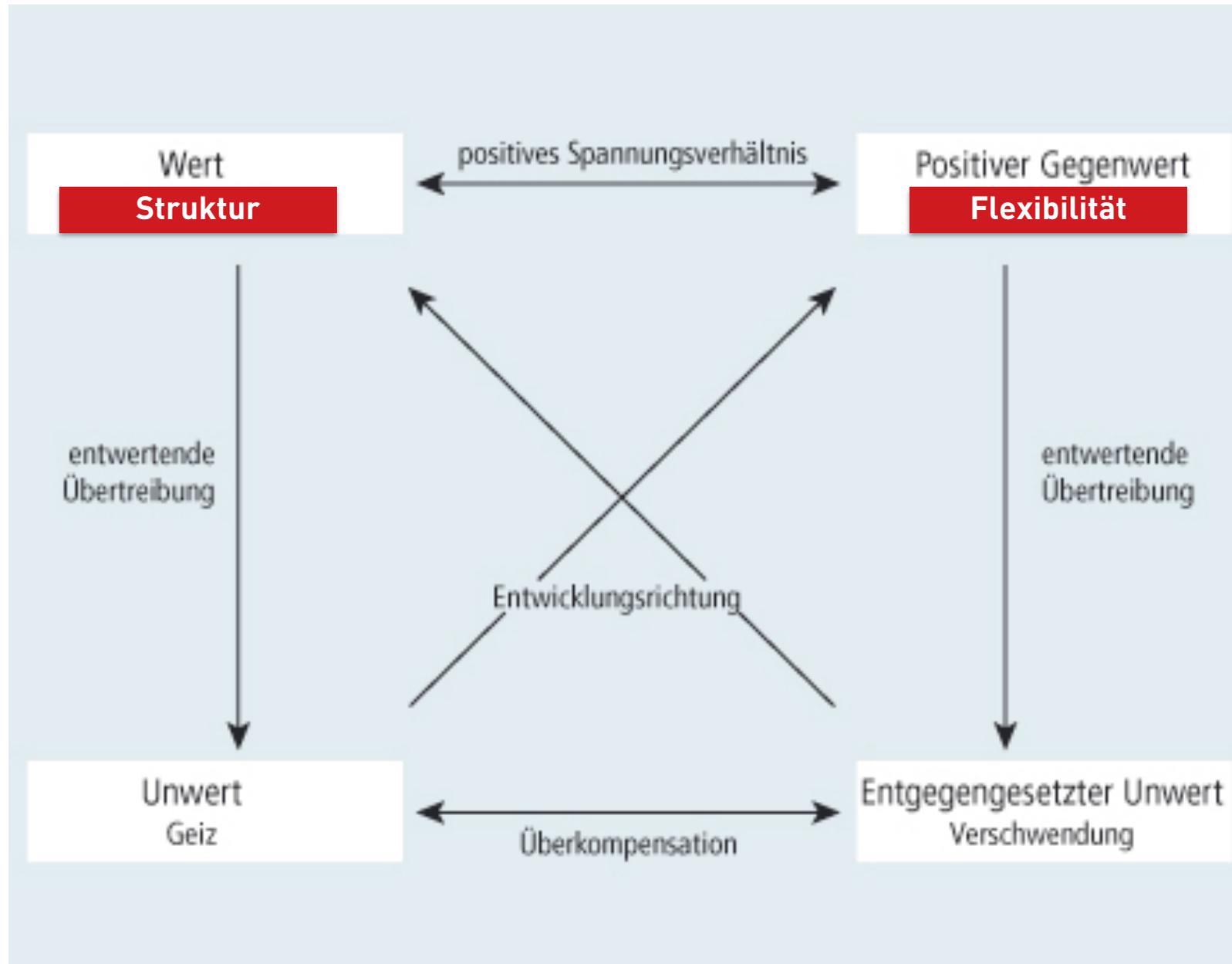
**Doch es gibt nicht nur “herrschaftserhaltende” Gründe, wie uns das Wertequadrat von Schulz von Thun zeigt.**



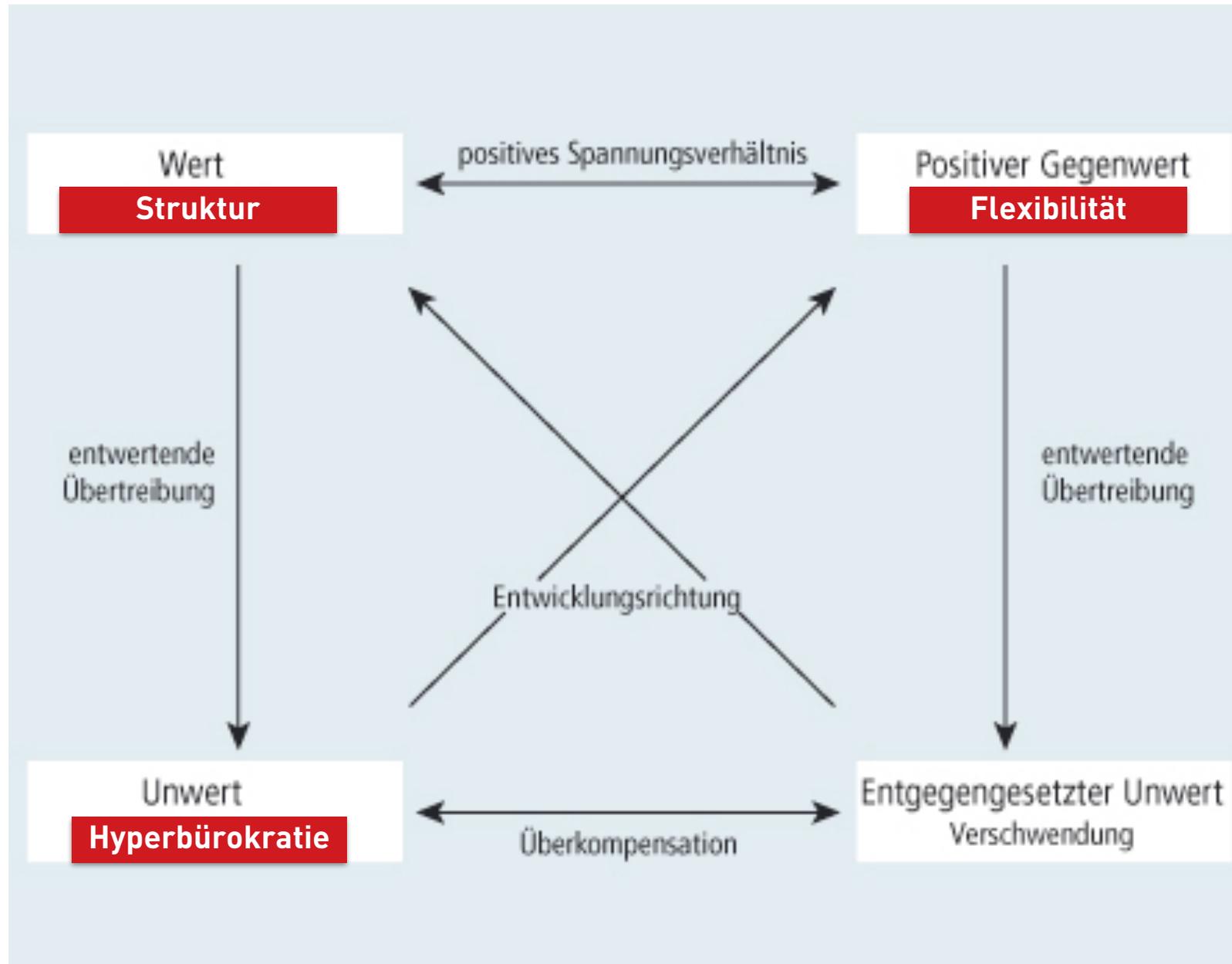
**Doch es gibt nicht nur “herrschaftserhaltende” Gründe, wie uns das Wertequadrat von Schulz von Thun zeigt.**



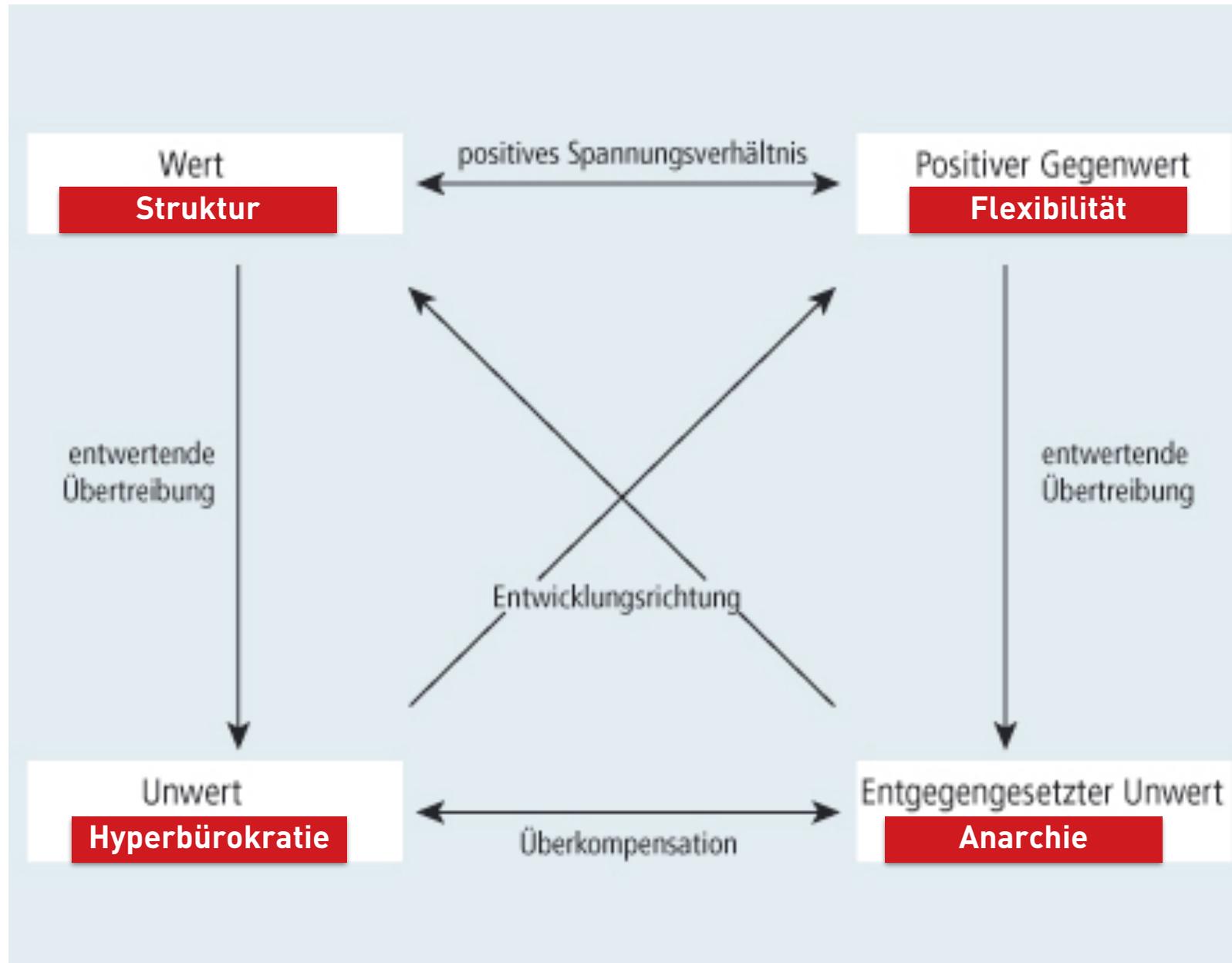
**Doch es gibt nicht nur “herrschaftserhaltende” Gründe, wie uns das Wertequadrat von Schulz von Thun zeigt.**



**Doch es gibt nicht nur “herrschaftserhaltende” Gründe, wie uns das Wertequadrat von Schulz von Thun zeigt.**



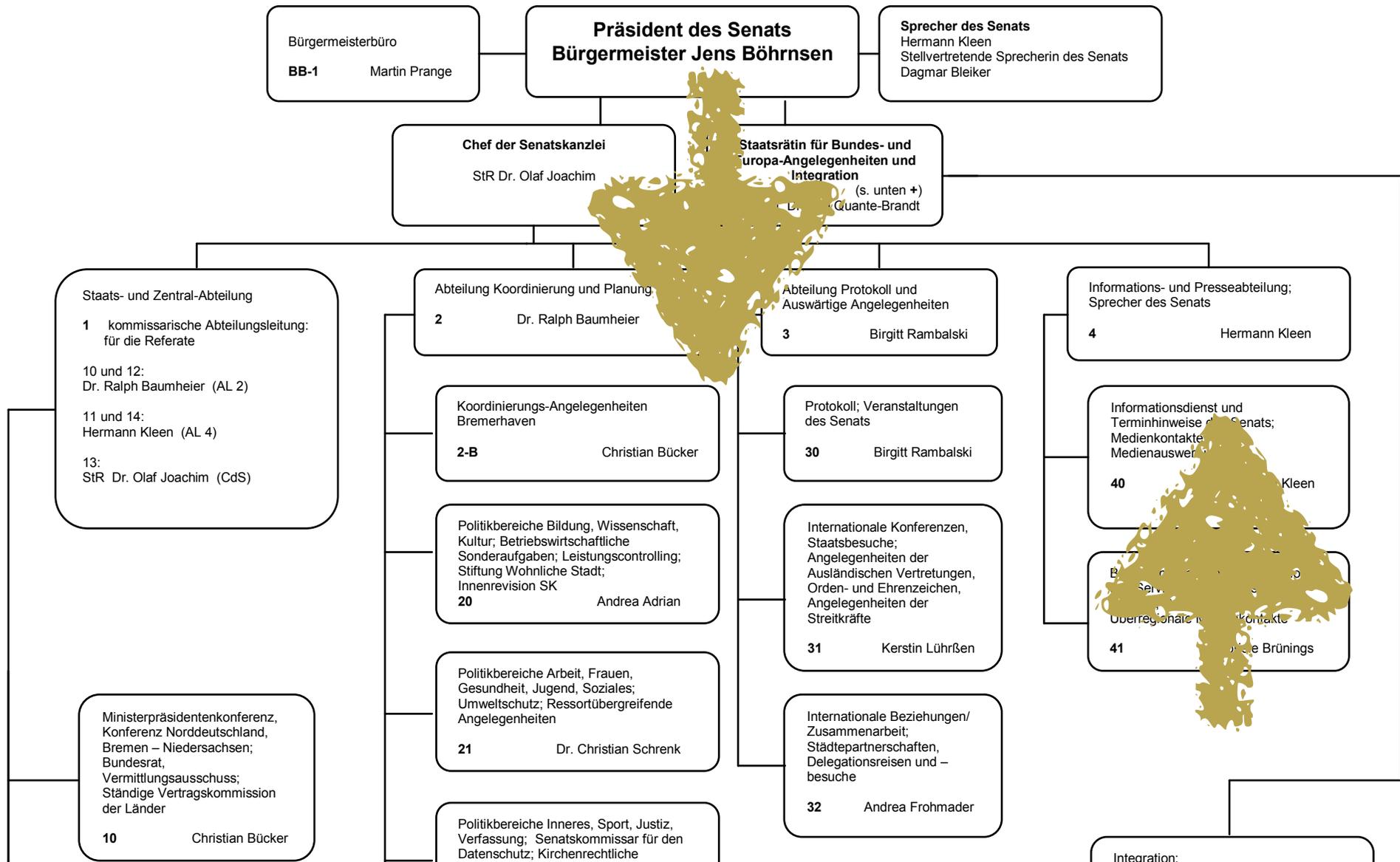
**Doch es gibt nicht nur "herrschaftserhaltende" Gründe, wie uns das Wertequadrat von Schulz von Thun zeigt.**



# Kommunikation, die Veränderungen befördern würde, sähe u.a. so aus. Also: andere Kultur, andere Führung.

## Organisationsplan der Senatskanzlei

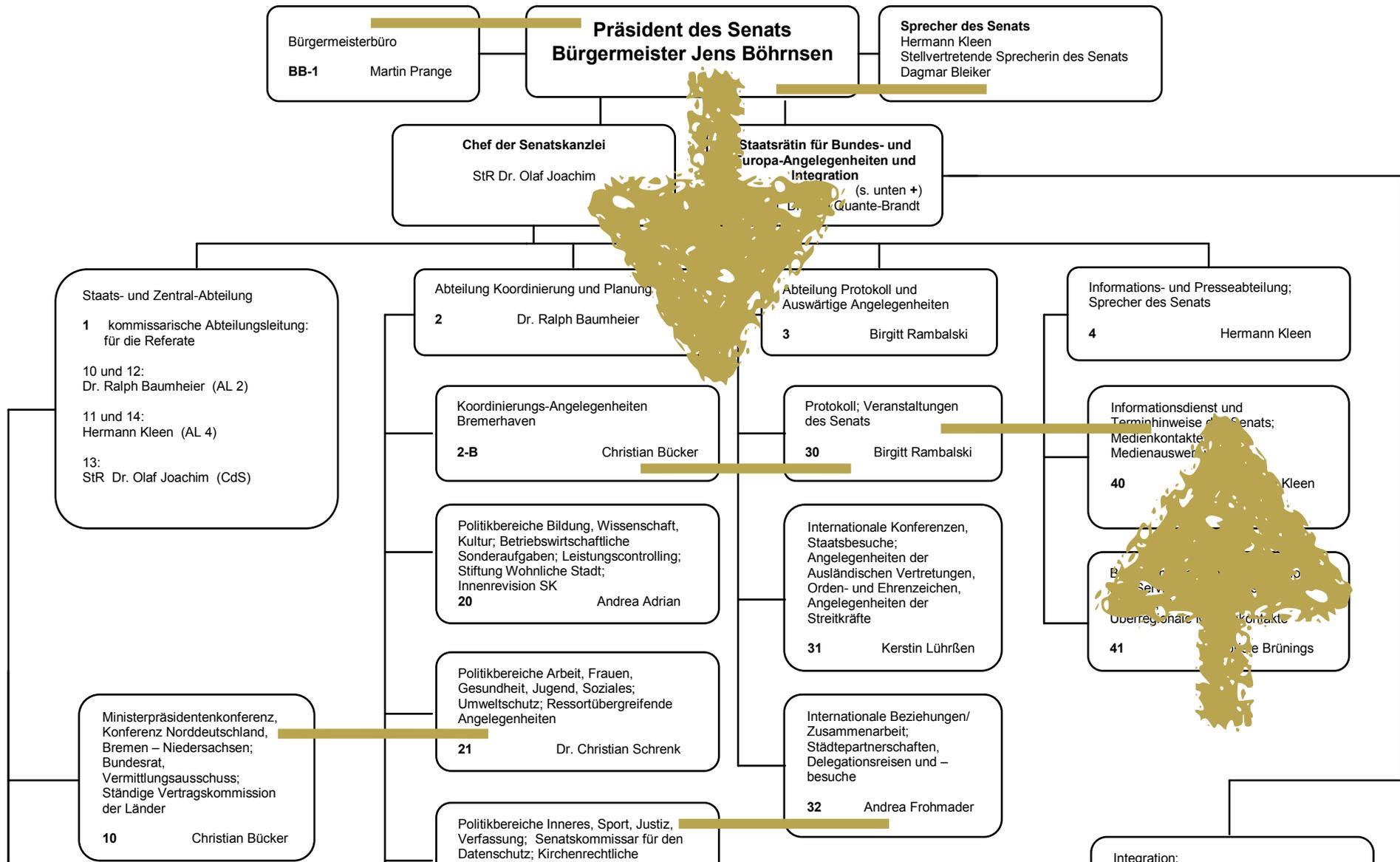
Bremen zur Anschauung, da der Vortrag in Bremen gehalten wird. Damit sind keinerlei Wertungen verbunden.



# Kommunikation, die Veränderungen befördern würde, sähe u.a. so aus. Also: andere Kultur, andere Führung.

## Organisationsplan der Senatskanzlei

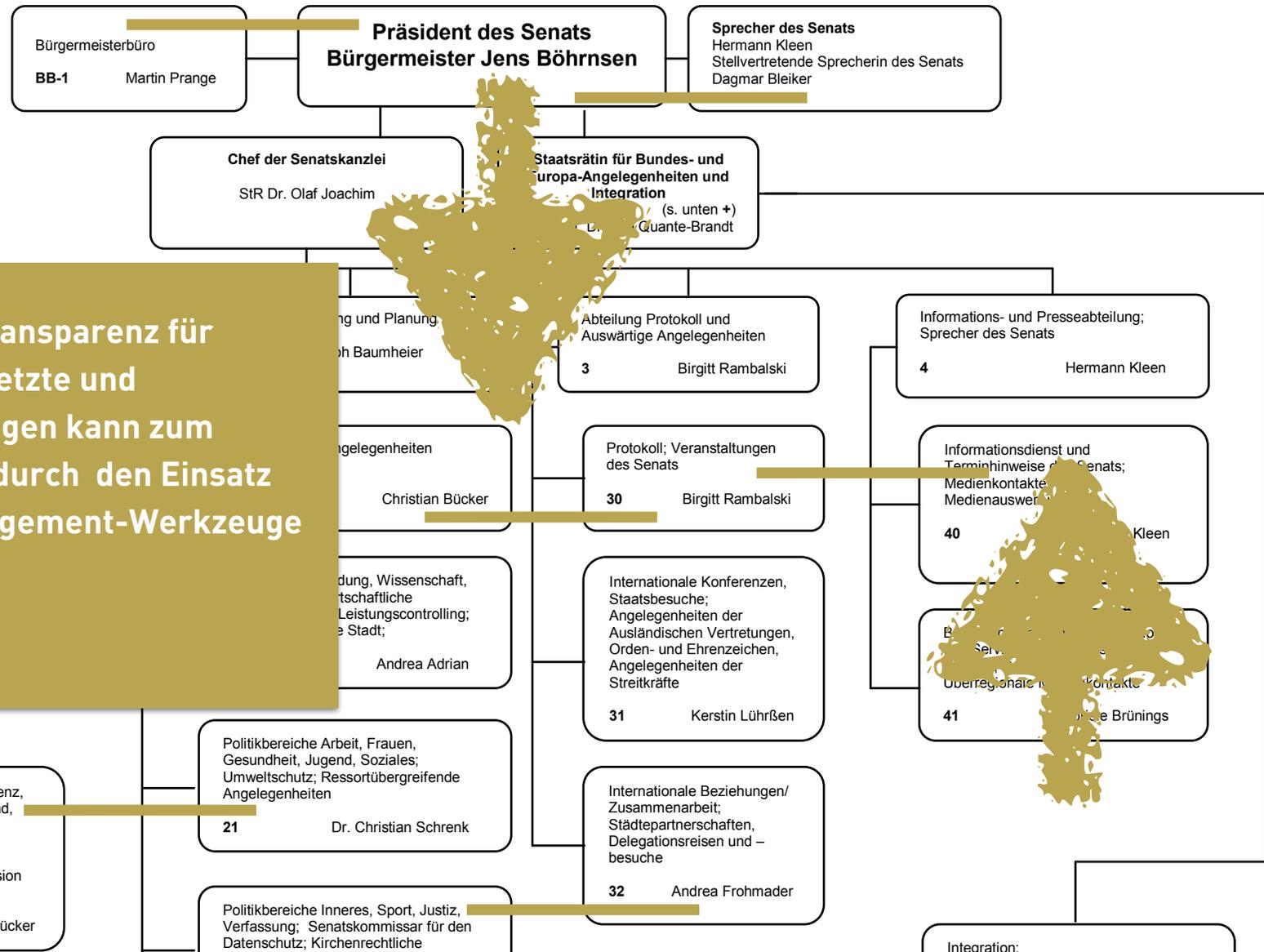
Bremen zur Anschauung, da der Vortrag in Bremen gehalten wird. Damit sind keinerlei Wertungen verbunden.



# Kommunikation, die Veränderungen befördern würde, sähe u.a. so aus. Also: andere Kultur, andere Führung.

## Organisationsplan der Senatskanzlei

Bremen zur Anschauung, da der Vortrag in Bremen gehalten wird. Damit sind keinerlei Wertungen verbunden.



Verlässlichkeit und Transparenz für Bürger/innen, Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen kann zum Beispiel sehr einfach durch den Einsatz digitaler Projektmanagement-Werkzeuge geschaffen werden

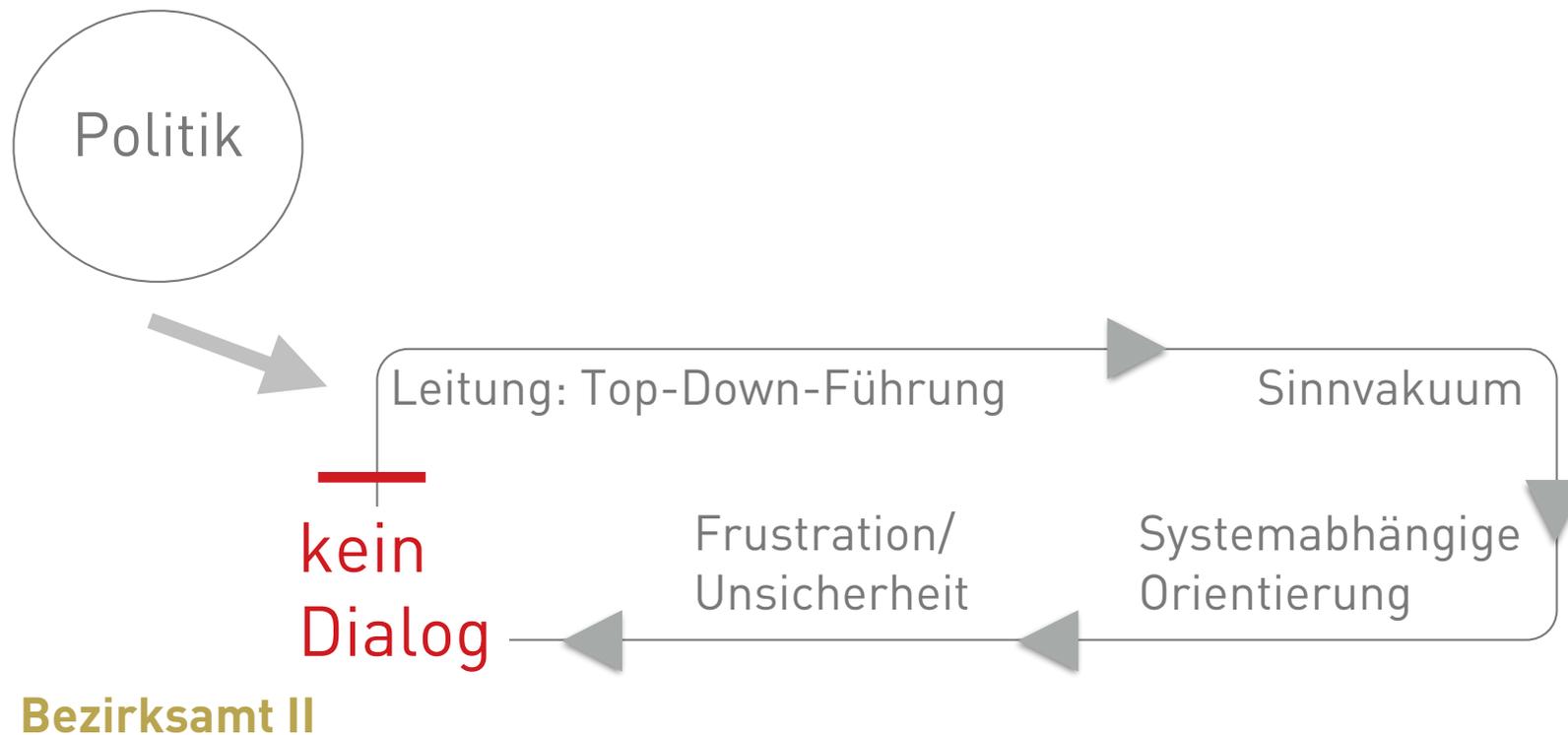
# Film

“Mein wunderbarer Arbeitsplatz”. Viele Beispiele aus Firmen und Behörden, wie kooperative Führung, die Veränderungen befördert, funktionieren kann:

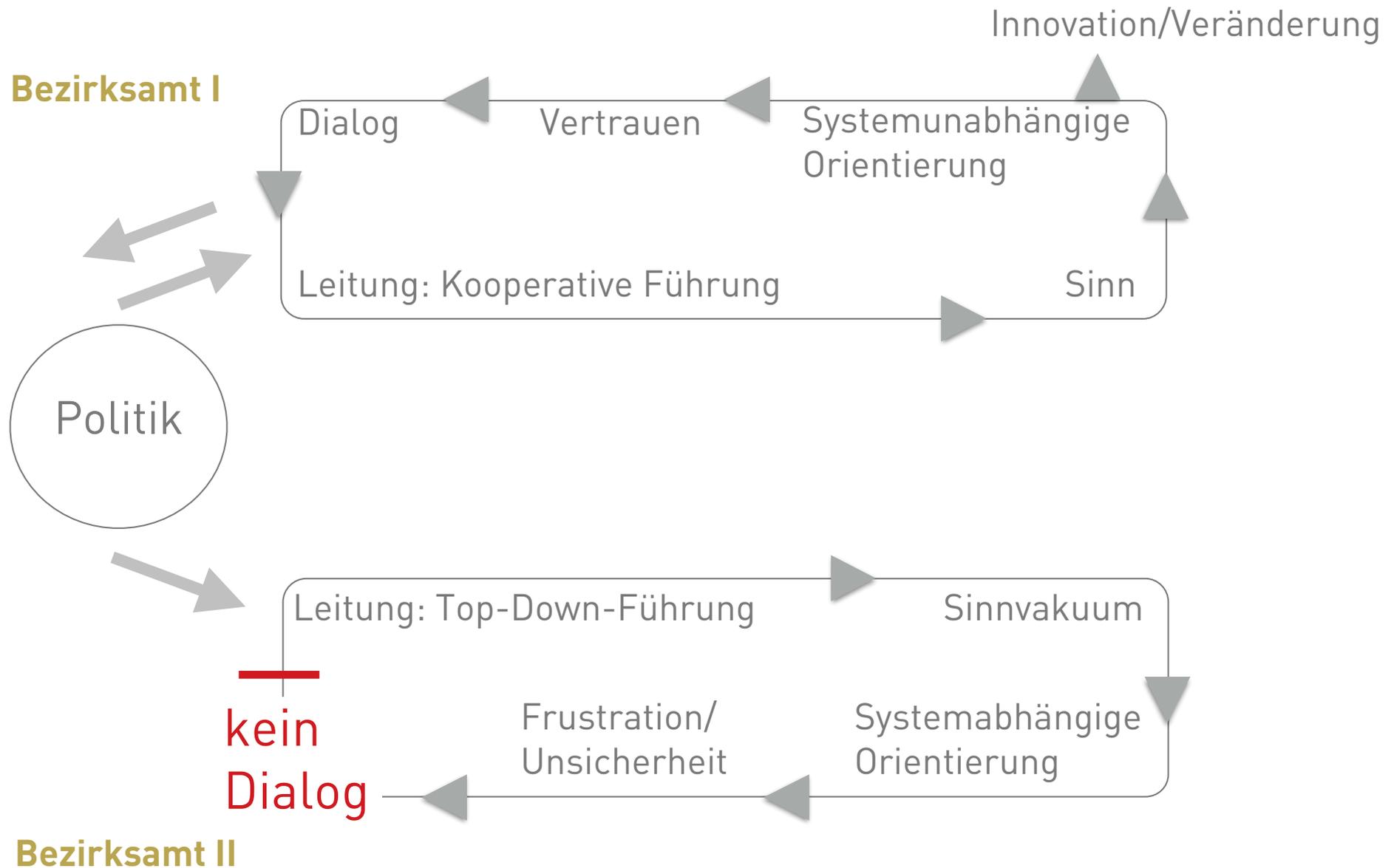
<https://www.youtube.com/watch?v=VCITKMsBgDo>

Beispiel des belgischen Sozialministeriums ab 1h:11mins

# Führung macht also den Unterschied, ob die Chance für Veränderungen wahrgenommen wird.



# Führung macht also den Unterschied, ob die Chance für Veränderungen wahrgenommen wird.

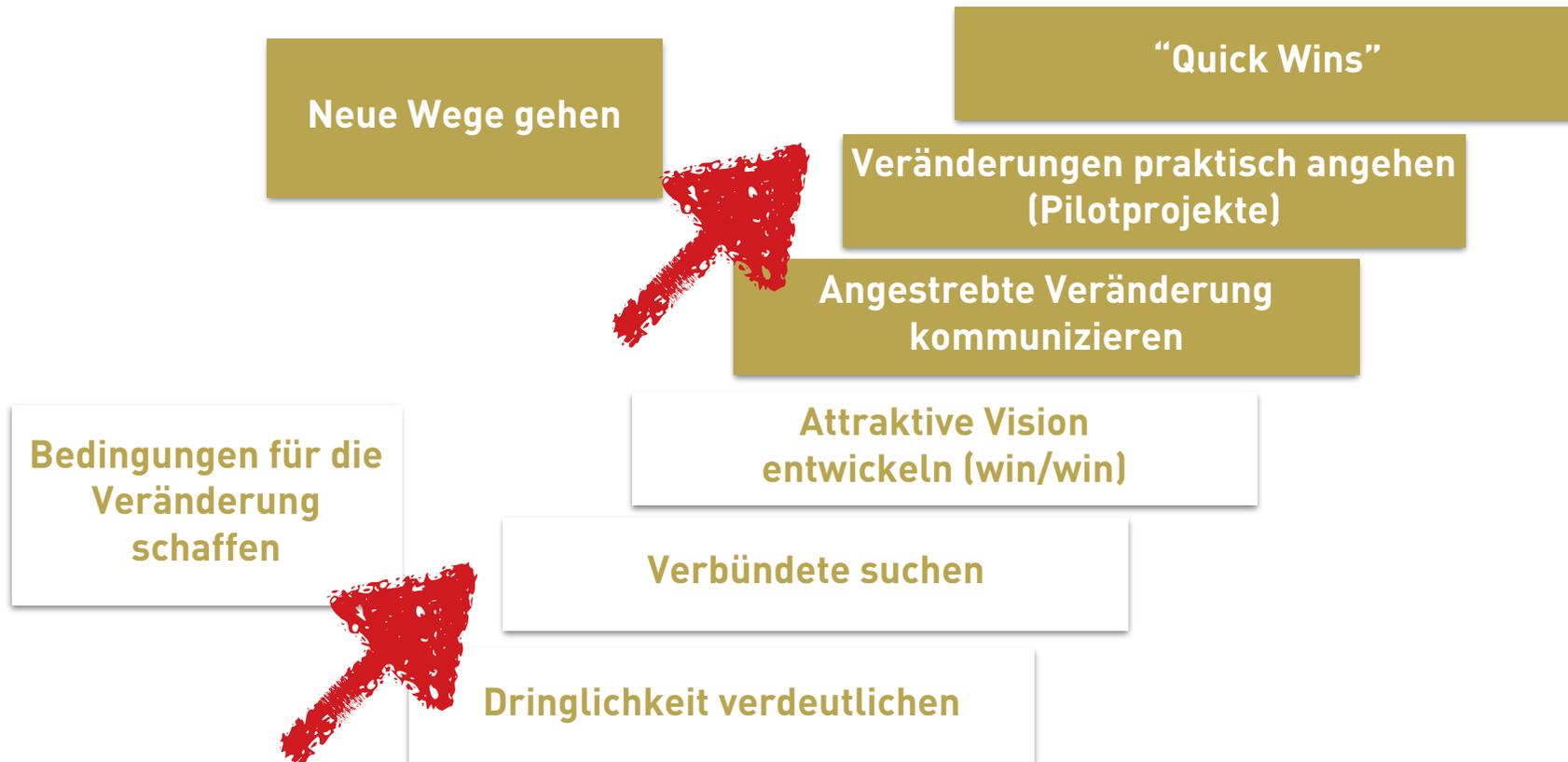


**Und wenn die Führung kein Interesse an Veränderung hat? Oder auch, wenn unklar ist, wie es gehen soll?**

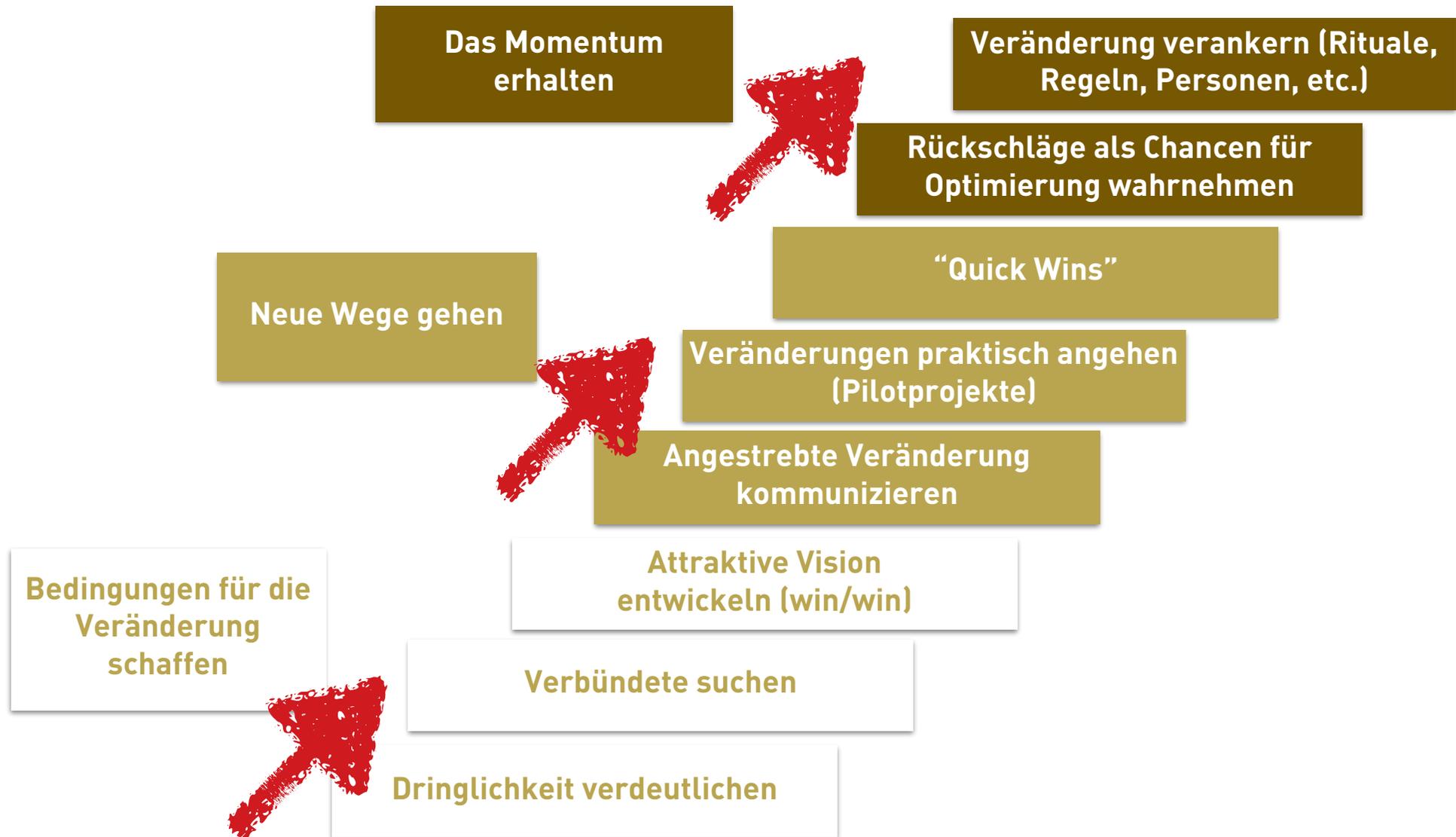
# Und wenn die Führung kein Interesse an Veränderung hat? Oder auch, wenn unklar ist, wie es gehen soll?



# Und wenn die Führung kein Interesse an Veränderung hat? Oder auch, wenn unklar ist, wie es gehen soll?



# Und wenn die Führung kein Interesse an Veränderung hat? Oder auch, wenn unklar ist, wie es gehen soll?



# Zur Kommunikation: Die Merkmale der “friedlichen Revolution” in Deutschland 1989 sind eine gute Maßgabe:



# Zur Kommunikation: Die Merkmale der “friedlichen Revolution” in Deutschland 1989 sind eine gute Maßgabe:



**Günstige Bedingungen wertschätzen**



# Zur Kommunikation: Die Merkmale der “friedlichen Revolution” in Deutschland 1989 sind eine gute Maßgabe:



**Günstige Bedingungen wertschätzen**



**In Worten und Taten friedlich und konstruktiv vorgehen**



# Auch die Wahl der Rahmen, in denen kommuniziert wird, kann einen Akzent “pro Veränderung” setzen:

- Training/Schulung
- Workshops
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Kommunikation persönlich, per Intranet, per Print-Medien
- Projektmanagement
- Befragungen/Surveys
- Veranstaltungen/Events
- Führungsgrundsätze
- Visionsentwicklung
- Anreizsysteme/Motivation
- Konfliktmanagement
- Teambuilding-Aktivitäten
- Assessment Center/Audits
- Interviews
- Train-the-trainer für Führungskräfte
- Mitarbeiter-Mobilisierung

- Resistance Radar
- Analoge Intervention
- Lernlandkarten
- Change Readiness Assessment
- Change Impact-Analyse
- World Cafe
- Kulturforen
- Storytelling
- Kräftefeldanalyse
- Systemische Aufstellung
- Unternehmenstheater
- Kulturmanagement

# Auch die Wahl der Rahmen, in denen kommuniziert wird, kann einen Akzent “pro Veränderung” setzen:

**Flächen-  
deckend  
bekannt,  
90 – 100%**

- Training/Schulung
- Workshops
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Kommunikation persönlich, per Intranet, per Print-Medien
- Projektmanagement
- Befragungen/Surveys
- Veranstaltungen/Events
- Führungsgrundsätze
- Visionsentwicklung
- Anreizsysteme/Motivation
- Konfliktmanagement
- Teambuilding-Aktivitäten
- Assessment Center/Audits
- Interviews
- Train-the-trainer für Führungskräfte
- Mitarbeiter-Mobilisierung

- Resistance Radar
- Analoge Intervention
- Lernlandkarten
- Change Readiness Assessment
- Change Impact-Analyse
- World Cafe
- Kulturforen
- Storytelling
- Kräftefeldanalyse
- Systemische Aufstellung
- Unternehmenstheater
- Kulturmanagement

# Auch die Wahl der Rahmen, in denen kommuniziert wird, kann einen Akzent “pro Veränderung” setzen:

**Flächen-  
deckend  
bekannt,  
90 – 100%**

- Training/Schulung
- Workshops
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Kommunikation persönlich, per Intranet, per Print-Medien
- Projektmanagement
- Befragungen/Surveys
- Veranstaltungen/Events
- Führungsgrundsätze
- Visionsentwicklung
- Anreizsysteme/Motivation
- Konfliktmanagement
- Teambuilding-Aktivitäten
- Assessment Center/Audits
- Interviews
- Train-the-trainer für Führungskräfte
- Mitarbeiter-Mobilisierung

**Weitgehend  
unbekannt,  
aber wirksam**

- Resistance Radar
- Analoge Intervention
- Lernlandkarten
- Change Readiness Assessment
- Change Impact-Analyse
- World Cafe
- Kulturforen
- Storytelling
- Kräftefeldanalyse
- Systemische Aufstellung
- Unternehmenstheater
- Kulturmanagement

# Auch die Wahl der Rahmen, in denen kommuniziert wird, kann einen Akzent “pro Veränderung” setzen:

**Flächen-  
deckend  
bekannt,  
90 – 100%**

- Training/Schulung
- Workshops
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Kommunikation persönlich, per Intranet, per Print-Medien
- Projektmanagement
- Befragungen/Surveys
- Veranstaltungen/Events
- Führungsgrundsätze
- Visionsentwicklung
- Anreizsysteme/Motivation
- Konfliktmanagement
- Teambuilding-Aktivitäten
- Assessment Center/Audits
- Interviews
- Train-the-trainer für Führungskräfte
- Mitarbeiter-Mobilisierung

- Resistance Radar
- Analoge Intervention
- Lernlandkarten
- Change Readiness Assessment
- Change Impact-Analyse
- World Cafe
- Kulturforen
- Storytelling
- Kräftefeldanalyse
- Systemische Aufstellung
- Unternehmenstheater
- Kulturmanagement

**Open Space**

**Weitgehend  
unbekannt,  
aber wirksam**



**Ich freue mich auf eine konstruktive Diskussion!**





LÖSUNGEN DURCH  
KONSTRUKTIVE  
KOMMUNIKATION

**Dr. Bettina Fackelmann**

Postfach 21 02 51

10502 Berlin

M +49 176 48 200 135

T +49 30 246 281 84

[fackelmann@bettina-fackelmann.de](mailto:fackelmann@bettina-fackelmann.de)

[www.bettina-fackelmann.de](http://www.bettina-fackelmann.de)