
Versuch einer Annäherung an die Thesen

Daniel Kettiger

Vorbemerkung

Die Diskussion im Forum 8 „Politik und Verwaltung“ sollte gestützt auf Thesen stattfinden. Diese sind den Diskussionsteilnehmern vorgängig zur Stellungnahme zugestellt worden. Statt diese Thesen zu diskutieren oder andere Thesen aus der Literatur – ggf. adaptiert – zu übernehmen¹⁵, soll nachfolgend der Versuch gemacht werden, Thesen an Hand eines Standardwerks des Veränderungsmanagements neu zu entwickeln.

Der Beitrag soll nicht als Gegenentwurf zu den Thesen verstanden werden, sondern dazu dienen, diese im Dialog zu verifizieren bzw. falsifizieren. Dazu wird versucht, den Standpunkt eines „neutralen Dritten“ einzunehmen und einen Perspektivenwechsel zu simulieren.

Charta des Managements der Veränderung

Eines der Standardwerke des Veränderungsmanagements im deutschsprachigen Raum ist das Buch von Doppler/Lauterburg¹⁶. Dieses Werk enthält eine „Charta des Managements der Veränderung“¹⁷, also eine Liste von Essentialien des Gelingens des Veränderungsmanagements. Hautgrundsatz ist das „*Primat des Transfers*“: Konzeptarbeit ist nicht der kritische Teil eines Veränderungsprozesses. Wirklich schwierig ist nur die Umsetzung. Daraus werden folgende acht Prinzipien entwickelt, die dazu dienen, die *Umsetzung zu sichern*:

1. *Zielorientiertes Management*

Ein Projekt, das Ergebnisse zeitigen soll, muss zielorientiert geführt werden, d.f.

- klare Zielsetzung
- klare Kriterien der Zielerfüllung

¹⁵ Für die Rolle der Politik in Reformprozessen z.B. die Schlussfolgerungen in Schedler, Kuno/Kettiger, Daniel (Hrsg.): Modernisieren mit der Politik. Ansätze und Erfahrungen aus Staatsreformen; Bern/Stuttgart/Wien 2003.

¹⁶ Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten; 10. Aufl.; Frankfurt a.M. 2002.

¹⁷ Vgl. Doppler/Lauterburg (Fn. 2), S. 147 ff.

-
- „erreichbare“ Zwischenziele/Meilensteine
 - Controlling
2. *Keine Massnahme ohne Diagnose*
Jede Therapie ist nur so gut, wie die ihr zu Grunde liegende Diagnose:
 - sorgfältige Lagebeurteilung
 - Datenerhebung an der Quelle
 3. *Ganzheitliches Denken und Handeln*
Auch der „Software“ und dem Zusammenspiel der Kräfte muss Beachtung geschenkt werden.
 - Strukturen: Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Führungssystem
 - Verhalten: Motivation und Identifikation
 - Kultur: geschriebene und ungeschriebene Gesetze und Spielregeln
 4. *Beteiligte zu Betroffenen machen*
Es gibt drei gute Gründe, bei Veränderungsprozessen die betroffenen Mitarbeiter aktiv in die Projektarbeit einzubeziehen:
 - Praxisgerechtere Lösungen
 - Erzeugen von Motivation
 - Identifikation mit dem Unternehmen
 5. *Hilfe zur Selbsthilfe*
Je nach Situation können folgende Formen der Unterstützung gefragt sein:
 - Feedback
 - Ausbildung
 - Moderation
 - Beratung
 - Entscheidung
 6. *Prozessorientierte Steuerung*
Prozessorientierte Steuerung setzt dreierlei voraus:
 - Regelmässige Prozessanalyse
 - Bearbeitung von Widerständen und Konflikten
 - Rollende Planung
 7. *Lebendige Kommunikation*
 - Information ist nicht Kommunikation
 - Mit individuellen Kontakten entlang der Hierarchie ist es i.d.R. nicht zu schaffen. Es braucht regelmässigen Austausch im grösseren Kreis
 - wenn immer möglich interaktive Formen
 - Management by wandering around
 - Interesse am Projekt aktuell halten

8. *Sorgfältige Wahl der Schlüsselpersonen*
Prozesse laufen über Personen
 - Verbündete?
 - Opinion Leaders/Machtpromotoren?
 - Wer ist befähigt, wichtige Arbeiten zu leiten?

Was heisst das für die Politik?

1. *Zielorientiertes Management*
 - Politische Behörden müssen ihre (Reform-)Ziele klar formulieren.
 - Auch politische Ziele müssen erreichbare Zwischenziele aufweisen.
 - Die Politik muss sich an ihren selbst gesetzten Zielen messen lassen.
2. *Keine Massnahme ohne Diagnose*
 - Die Politik muss Grundlagenstudien und Evaluationsergebnisse besser nutzen.
 - Auch Politik kommt heute nicht ohne externe Expertise aus.
 - Die Volksmeinung ist nicht immer das Mass aller Dinge.
3. *Ganzheitliches Denken und Handeln*
 - Die Politik muss beachten, dass die Verwaltung von anderen Rationalitäten geprägt ist.
 - Auch politische Lösungen müssen rechtliche, ökonomische und systembedingte Rahmenbedingungen berücksichtigen.
 - Die Verwaltung als Partner, nicht als Gegner sehen und den Berufsstolz der Verwaltung (Professionalität) beachten.
4. *Beteiligte zu Betroffenen machen*
 - Die Politik gehört immer auch zu den Betroffenen von Reformen.
 - Reformen müssen einen realen, nicht nur einen politischen Nutzen haben.
 - Reformen haben Erfolg, wenn sich die Politik sichtbar mit ihnen identifiziert.
5. *Hilfe zur Selbsthilfe*
 - Parlamente und Regierungen müssen selbst reformfähig werden.
 - Auch Politiker/innen brauchen Aus- und Weiterbildung.
 - Politische Behörden brauchen in Reformprozessen eigene externe Beratung.

6. *Prozessorientierte Steuerung*
 - Die Politik muss über die Prozessanalyse, den geplanten Projekt-
ablauf und die rollende Projektplanung informiert sein.
 - Politische Widerstände müssen durch die Politik bearbeitet wer-
den.
7. *Lebendige Kommunikation*
 - Die Politik muss in die projektinterne Kommunikation eingebunden
sein.
 - Die Politik muss am Projekt beteiligt werden und Kontakt zur Pro-
jektbasis haben.
 - Das Interesse der Politik an Projekt muss aufrechterhalten werden.
8. *Sorgfältige Wahl der Schlüsselpersonen*
 - Die Projektleitung/Verwaltung muss Verbündete in der Politik su-
chen.
 - Politische Opinion Leaders als Machtpromotoren sind ein Erfolgs-
faktor.

Was heisst das für die Verwaltung?

1. *Zielorientiertes Management*
 - Die politischen Ziele müssen auf klare Projektziele herunter gebro-
chen werden.
 - Es sind erreichbare Zwischenziele/Meilensteine zu setzen.
 - Es braucht ein adäquates Projektcontrolling.
2. *Keine Massnahme ohne Diagnose*
 - Die Verwaltung muss eine sorgfältige Problemanalyse machen, als
Grundlage für die politische Entscheidung und für ihr Reformprojekt.
 - Daten sind an der Quelle, d.h. bei Betroffenen und Vollzugsorga-
nen zu erheben (die Politik gehört fast immer auch zu den Betroffe-
nen).
3. *Ganzheitliches Denken und Handeln*
 - Neue Lösungen für die Verwaltung müssen unter Berücksichtigung
des politisch-administrativen Apparats als Ganzes gesucht werden.
 - Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung muss es
Möglichkeiten der Motivation (intrinsisch) und Identifikation mit der
Reform geben.
 - Die Reform muss ungeschriebene Gesetze beachten.

-
- Verwaltungsreformen brauchen oft besondere Experimentierfelder (Versuchserlasse).
4. *Beteiligte zu Betroffenen machen*
 - Die Betroffenen in der Verwaltung sollen sich mit Ihrer Erfahrung einbringen können.
 - Soweit die Politik betroffen ist, muss sie ebenfalls einbezogen werden.
 - Die Verwaltung muss Möglichkeiten für corporate identity in überschaubaren Einheiten erhalten.
 5. *Hilfe zur Selbsthilfe*
 - Das Verwaltungspersonal muss zur Bewältigung von Organisationswandel befähigt werden; Wandel wird für öffentliche Verwaltungen künftig Alltag sein.
 - Jeder (auch noch so blöder) Input verdient ein Feedback; die Verwaltung muss die Präsenz der Reformer spüren.
 - Reformprojekte erfordern klare Entscheidungen der Verwaltungsspitze und der politischen Behörden.
 6. *Prozessorientierte Steuerung*
 - Prozessorientierte Steuerung in der Verwaltung heisst: Die Projektleitung steuert den Prozess – die Linie entscheidet den Inhalt.
 - Widerstände in Verwaltungsreformprojekten sind oft Zeichen hoher Loyalität zum Bestehenden.
 - Rollende Projektplanung ist ein Erfolgsfaktor von Reformen, passt aber schlecht zum politischen Denken (Wahlen alle vier Jahre).
 7. *Lebendige Kommunikation*
 - Kommunikation in Veränderungsprojekten heisst Sinnstiftung in der Verwaltung.
 - Kommunikation und Information sollen im Veränderungsprojekt den normalen (hierarchischen) Wegen folgen.
 - Nicht zu viele Veränderungsprojekte nebeneinander (Verdrängungseffekt).
 - Möglichkeiten der Kommunikation von unten nach oben schaffen.
 8. *Sorgfältige Wahl der Schlüsselpersonen*

Prozesse laufen über Personen

 - Verbündete im mittleren Kader sind entscheidend (das mittlere Kader trägt die Verwaltung).
 - Höhere Kader müssen interne Machtpromotoren sein (die Macht der Hierarchie nutzen).
 - Gute Projektarbeit muss einen qualifizierenden Effekt haben.

SGVW SSSA

Albert Hofmeister (Hrsg.)

**Verwaltung wohin?
Der öffentliche Sektor zwischen
Stabilität und Veränderung**

Daniel Kettiger

**20 Jahre SGVW
Jubiläumsveranstaltung mit Drei-Länder-Panel
28./29. Oktober 2004 in Luzern**

Schriftenreihe der Schweizerischen Gesellschaft
für Verwaltungswissenschaften (SGVW)

Publications de la Société Suisse des Sciences
Administratives (SSSA)

Band / volume 46

3.2006