

Integration der sechs bisherigen Regierungsstatthalterämter ins neue Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland (Change Management)

**Studie zum Wandel von Organisationsstruktur und –kultur im
öffentlichen Sektor**

Masterarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des
Executive Master of Public Administration (MPA)



b
**UNIVERSITÄT
BERN**

Betreuender Dozent: Prof. Dr. Reto Steiner

Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

von:

Franziska Sarott-Rindlisbacher
aus Scuol/GR und Landiswil/BE

Höhe 42
3150 Schwarzenburg

Schwarzenburg, 25. September 2009

Vorwort

Die Reform der dezentralen kantonalen Verwaltung des Kantons Bern wurde vom Stimmvolk am 24. September 2006 beschlossen. Die vorliegende Studie soll einen Einblick in die daraus resultierenden Zusammenlegungen von bisher unabhängigen dezentralen Ämtern der öffentlichen Verwaltung des Kantons Bern geben. Dabei werden nicht nur die neuen Strukturen (in Form von Organigrammen, Aufbau- und Ablauforganisationen) sowie Prozessdefinitionen und harte Faktoren des New Public Managements (wie Produktgruppen, Leistungsziele und Indikatoren) im Vordergrund stehen, sondern auch die Veränderungen in der täglichen Arbeit für die bisherigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der betroffenen Ämter. Es wird untersucht, wie sich der Arbeitsinhalt, die Arbeitsgestaltung, das Team und das Zusammenleben der Organisationen intern und im Verhältnis zu den hauptsächlich externen Anspruchsgruppen verändern. Dabei sind Wertvorstellungen und Einstellungen sowie Motivation der beteiligten Personen einzubeziehen, um ein sinnvolles und sinnstiftendes Wirken der neuen öffentlichen Verwaltungseinheit zu ermöglichen und zu erleichtern.

Aus der Perspektive der eigenen Betroffenheit ist dabei nicht zu verhindern, dass persönliche Gedanken und Einflüsse die Studie mitprägen werden.

Da die politisch gewählte oberste Führung des neuen Amtes bisher nicht in der dezentralen Verwaltung tätig war, kann ihr die vorliegende Studie Informationen und Hinweise zum besseren Verständnis und Empfehlungen für die künftige Tätigkeit geben.

Das Verfassen der vorliegenden Arbeit war nur dank grosser Unterstützung von Mitarbeitenden und Chefs der bisherigen Ämter sowie der betroffenen Stellen der Justiz-, Gemeinden- und Kirchendirektion des Kantons Bern möglich.

Ein besonderer Dank geht aber auch an die Mitarbeiterinnen des Regierungsstatthalteramtes von Schwarzenburg, an meinen Mann und die beiden Söhne, die mich massgeblich durch ihre selbstständige Arbeitserledigung im Amt und die Mithilfe in Haus und Garten entlastet haben.

Schwarzenburg, im September 2009

Franziska Sarott-Rindlisbacher

Management Summary

Ziele der Reform der dezentralen Verwaltung waren Vereinfachung und Vereinheitlichung der Strukturen, Einsparungen durch Effizienzsteigerung und Modernisierung der Verwaltung allgemein. Die geschichtlich gewachsenen Amtsbezirke sollten den zeitgemässen wirtschaftlichen Bedürfnissen angepasst werden.

Mit der Einführung der neuen Verwaltungsführung (NEF) im Kanton Bern, sollte zudem die Leistungserstellung besser gesteuert und auf die gewünschten Wirkungen ausgerichtet werden können.

Der langjährige politische Prozess vor der Volksabstimmung zur Verfassungsänderung über die Reform der dezentralen Verwaltung führte schliesslich zum vorliegenden Kompromiss, der die bestehenden Strukturen im Kanton Bern zwar veränderte, aber immer noch beträchtliche Grössenunterschiede bestehen liess. Die fünf neuen Verwaltungsregionen werden in zehn Verwaltungskreise mit je einem Regierungstatthalteramt aufgeteilt.

Die Verwaltungsregion Bern-Mittelland wurde als einzige nicht weiter in Kreise unterteilt, sondern wird neu zum mit Abstand grössten Regierungstatthalteramt, das mit einer Fläche von etwa 1'000 km² (Kanton Thurgau: 991km²) und knapp 380'000 Einwohnern (Kanton Luzern: 360'000 Einwohner) mit einem mittleren Kanton vergleichbar ist.

Die Vereinheitlichung der Strukturen ist nicht erreicht worden. Der Unterschied vom kleinsten Kreis mit 16'600 Einwohner zum grössten Kreis mit knapp 380'000 Einwohner ist sogar noch grösser geworden. Heute weist der kleinste Amtsbezirk 6'000 Einwohner auf, der grösste gut 237'000.

Die neu gebildeten Kreise waren auch als Wahlkreise für den Grossen Rat (Proporzahlen), das Parlament des Kantons Bern, vorgesehen. Dass der Kreis Bern-Mittelland dafür zu gross ist, wurde rasch erkannt. Für die Wahlen wurde er in drei Wahlkreise unterteilt. In diesen drei Wahlkreisen werden künftig 40 % der Mitglieder des kantonalen Parlamentes gewählt werden. Im Oberland werden demgegenüber die drei bevölkerungsärmsten Verwaltungskreise zum Wahlkreis Berner Oberland zusammengefasst.

Wie die Entwicklung in der kantonalen Strukturlandschaft weitergehen wird, bleibt abzuwarten. Es wird sich zeigen, ob die neuen Regierungstatthalterämter mit deutlich weniger Mitarbeitenden die weitgehend gleichen Aufgaben im Sinne der gewünschten Dienstleistungsorientierung, in guter Qualität, zeitgerecht und den Kundenbedürfnissen entsprechend, werden erbringen können. In der Verwaltungsregion Bern-Mittelland wird die Zusammenführung der unterschiedlichen Kulturen der bisherigen Ämter zusätzlich zu den übrigen Veränderungen eine enorme Herausforderung bedeuten.

Wird sie unter der neuen Führung mit Unterstützung der Mitarbeitenden und der beteiligten kantonalen Stellen gelingen?

Zurzeit sind noch viele Fragen offen.

Für die Anspruchsgruppen wie Bürger/innen, Gemeinden und Fachpersonen, wie z.B. Anwältinnen und Anwälte sowie Notarinnen und Notare, bleibt eine Vielfalt von unterschiedlichen Zuständigkeiten verschiedener kantonalen Behörden in nicht deckungsgleichen Perimetern bestehen.

Eine wirkliche Verbesserung der Effektivität, der Effizienz und der Dienstleistungen könnte nur die Vereinfachung und Vereinheitlichung der Strukturen aller kantonalen Verwaltungsstellen direktionsübergreifend ausgerichtet auf die Kundenbedürfnisse sein.

Vielleicht wird die Entwicklung des „Guichet virtuel“ als allgemeine Anlaufstelle für Auskünfte, Gesuche und Bewilligungen und/ oder die Einführung von so genannten „One-Stop - Shops“ dies eines Tages ermöglichen. Bis dahin ist es aber noch ein weiter Weg.

Unterdessen gilt es, die Zusammenführung der bestehenden Ämter trotz schwieriger Umstände (starker Personalabbau ohne entsprechende Aufgabenreduktion), so optimal als möglich zu bewältigen und eine neue funktionstüchtige Verwaltungseinheit mit einer motivierten Mitarbeitendencrew unter kompetenter und integrierender Führung zu bilden, die von aussen als kundenfreundliche, effektive und effiziente Behörde wahrgenommen wird. Dadurch kann sich das neue Amt für die Zukunft günstig positionieren.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Management Summary	2
Inhaltsverzeichnis.....	4
Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis.....	8
Abkürzungsverzeichnis	9
Anhangverzeichnis	11
1 Einleitung	12
1.1 Ausgangslage, Problemstellung und Relevanz des Themas	12
1.2 Abgrenzungen	12
1.3 Zielsetzung	12
1.4 Stand der Forschung und Diskussion	13
1.5 Methodisches Vorgehen	16
1.6 Aufbau der Arbeit.....	17
2 Theoretischer Rahmen für die Analyse	18
2.1 Organisationstheorie.....	18
2.1.1 Begriff der Organisation.....	18
2.1.2 Strukturierung von Aufgaben.....	18
2.1.3 Integration von Individuum und Organisation	19
2.1.4 Organisation und Umwelt	19
2.1.5 Unternehmenskultur	20
2.1.6 Organisatorischer Wandel und Lernen.....	21
2.2 Organisationsmanagement im öffentlichen Sektor	22
2.2.1 Change Management im öffentlichen Sektor	23
2.2.2 Kulturwandel im öffentlichen Sektor	23
2.3 Das neue St. Galler Management-Modell	24
2.3.1 Theoretische Grundlagen	25
2.3.2 Komplexes System	25
2.3.3 Umweltsphären.....	26
2.3.4 Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen.....	26
2.3.5 Ordnungsmomente Strategie, Struktur und Kultur.....	27

2.3.5.1	Strategie.....	28
2.3.5.2	Struktur.....	28
2.3.5.3	Kultur	28
2.3.6	Prozesse.....	29
2.3.7	Organisatorischer Wandel (Entwicklungsmodi)	29
2.4	Theoretische Grundlagen des New Public Management	31
3	Ist – Zustand	33
3.1	Organisation der Regierungsstatthalterämter im Kanton Bern mit Schwergewicht auf den sechs Regierungsstatthalterämtern in und um Bern.....	33
3.1.1	Kurzer historischer Abriss.....	35
3.2	Aufgaben (inkl. politisch-rechtliche Rahmenbedingungen (Gesetz über die Regierungsstatthalter)).....	37
3.3	Umweltsphären.....	39
3.4	Anspruchsgruppen.....	41
3.5	Ordnungsmomente	42
3.5.1	Strategie.....	42
3.5.2	Struktur.....	43
3.5.3	Kultur	45
3.6	Prozesse.....	46
3.7	Organisatorischer Wandel	48
3.8	Auswertung der Befragungen.....	49
3.9	Fazit (Hypothesen)	51
4	Soll - Zustand	52
4.1	Organisation des neuen Regierungsstatthalteramtes Kreis Bern-Mittelland.....	53
4.1.1	Einführung von NEF (Neue Verwaltungsführung)	55
4.2	Aufgaben (inkl. politisch-rechtliche Rahmenbedingungen (Gesetz über die Regierungsstatthalter)).....	57
4.3	Umweltsphären.....	58
4.4	Anspruchsgruppen.....	58
4.5	Ordnungsmomente	59
4.5.1	Strategie.....	59
4.5.2	Struktur.....	60
4.5.3	Kultur	61
4.6	Prozesse.....	62

4.7	Organisatorischer Wandel	62
4.8	Auswertung der Befragungen.....	63
4.9	Fazit (Hypothesen)	64
5	Der Weg vom Ist zum Soll	65
5.1	Projektstand.....	66
5.2	Geplantes Vorgehen (Kreis Bern-Mittelland)	67
5.3	Change Management, insbesondere Kulturwandel	67
5.4	Auswertung der Befragungen.....	68
5.5	Mögliche Massnahmen	69
5.6	Schlussfolgerungen	71
6	Gesamtbeurteilung.....	72
7	Empfehlungen/Ausblick	73
8	Verzeichnis der Rechtsquellen	75
9	Literaturverzeichnis	76
10	Anhang	79
11	Selbstständigkeitserklärung.....	154
12	Über die Autorin.....	155

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: St. Galler Management-Modell nach Rüegg-Stürm	25
Abbildung 2: interdependente Unternehmensdimensionen nach Doppler/Lauterburg	28
Abbildung 3: Ansatzpunkte der Unternehmensentwicklung nach Rüegg-Stürm	30
Abbildung 4: Karte der Amtsbezirke des Kantons Bern, Stand 1. Juli 2009	33
Abbildung 5: Organigramm des RSA Bern, Stand 1. August 2008	44
Abbildung 6: Organigramm des RSA Schwarzenburg, Stand 12. Juni 2006	44
Abbildung 7: Prozessmodell des RSA Bern aus Qualitätsmanagement-Handbuch, Stand 1. Oktober 2008	46
Abbildung 8: Auszug aus Prefecta: Bsp. Erbschaftswesen, Stand 10. August 2009	48
Abbildung 9: Karte der 5 Verwaltungsregionen und 10 Verwaltungskreise des Kantons Bern ab 1. Januar 2010	52
Abbildung 10: Karte des Verwaltungskreises und Regierungstatthalteramtes Kreis Bern- Mittelland ab 1. Januar 2010	54
Abbildung 11: Entwurf des Organigramms des neuen RSA Kreis Bern - Mittelland, Stand 23. Juli 2009	60
Abbildung 12: Stand der Umsetzung der zusammenführung der Regierungstatthalterämter vom 10. August 2009	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kennzahlen der Regierungsstatthalterämter in und um Bern Stand 1. Juli 2009	34
Tabelle 2: Zusammenzug der Jahresrechnungen 2008 RSAs in und um Bern	35
Tabelle 3: Bewertung der Leistungen der RSAs und der Beziehungen zu den RSAs (Juli 2009).....	50
Tabelle 4: Budget (Saldo) für das neue RSA Kreis Bern-Mittelland fürs Jahr 2010 (Basis 2008).....	55

Abkürzungsverzeichnis

ABA	Amt für Betriebswirtschaft und Aufsicht der Justiz-, Gemeinden und Kirchendirektion des Kantons Bern-
AGG	Amt für Grundstücke und Gebäude der Bau-, Verkehrs- und Energiedirektion
AGR	Amt für Gemeinden und Raumordnung der Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion
BEBU	Betriebsbuchhaltung
beco	Berner Wirtschaft (kantonales Amt)
BSG	Bernische Systematische Gesetzessammlung
BVE	Bau-, Verkehrs- und Energiedirektion des Kantons Bern
EVP	Evangelische Volkspartei der Schweiz
FIBU	Finanzbuchhaltung
FLAG	Führen mit L istungsauftrag und G lobalbudget (Bundesverwaltung)
FLG	Gesetz über die Steuerung von Finanzen und Leistungen vom 26.März 2002 (BSG 620.0)
FLV	Verordnung über die Steuerung von Finanzen und Leistungen vom 3. Dezember 2003 (BSG 621.1)
JGK	Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion des Kantons Bern
KLER	Kosten-, Leistungs- und Erlösrechnung
KV	Verfassung des Kantons Bern vom 6. Juni 1993 (BSG 101.1)
NEF	Neue Verwaltungsführung im Kanton Bern
NGO	Non-Governmental Organization (Nicht-Regierungsorganisation)
NPM	New Public Management
OrG	Gesetz über die Organisation des Regierungsrates und der Verwaltung vom 20. Juni 1995 (BSG 152.01)
öV	öffentlicher Verkehr
PEST	PEST- Analyse (Political, Economical, Social and Technological Factors)
QM	Qualitätsmanagement
POM	Polizei- und Militärdirektion
RRB	Regierungsratsbeschluss (Beschluss der Regierungsrates des Kantons Bern)
RSA	Regierungsstatthalteramt
RSH	Regierungsstatthalter/in
RstG	Gesetz über die Regierungsstatthalterinnen und Regierungstatthalter vom 16. März 1995 (BSG 152.321)
SP	Sozialdemokratische Partei der Schweiz
SVP	Schweizerische Volkspartei
VOL	Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Bern
vrB	Verein Region Bern
Wif	W irkungsorientierte Verwaltungsführung (Kanton Zürich)
WOV	W irkungsorientierte V erwaltungsführung Kanton St. Gallen)

KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
SchPG	Gesetz zum Schutz vor dem Passivrauchen vom 10. September 2008 (BAG 09/26), in Kraft seit 1. Juli 2009
GG	Gemeindegesetz des Kantons Bern vom 16. März 1998 (BSG 170.11)

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Interview mit Stefan Müller, Generalsekretär der JGK.....	79
Anhang 2: Interview mit Andrea Frost, Justizinspektorin des ABA	86
Anhang 3: Interview mit Peter Blaser, RSH Amt Laupen	93
Anhang 4: Interview mit Verena Hugentobler, Mitarbeiterin RSA Laupen	102
Anhang 5: Interview mit Ueli Zaugg, RSH Amt Konolfingen	110
Anhang 6: Interview mit Claudine Luginbühl, Mitarbeiterin RSA Konolfingen	117
Anhang 7: Interview mit Regula Mader, RSH Amt Bern	125
Anhang 8: Interview mit Jean-Pierre Bourquin, Mitarbeiter RSA Bern.....	131
Anhang 9: Interview mit Hans Rudolf Zahnd, Gemeindeschreiber von Mühlethurnen ..	138
Anhang 10: Interview mit Annalise Herzog, Gemeindeschreiberin von Wichtrach.....	144
Anhang 11: Interview mit Jürg Wichtermann, Stadtschreiber von Bern	149

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage, Problemstellung und Relevanz des Themas

Aus den Regierungsstatthalterämtern Bern, Fraubrunnen, Konolfingen, Laupen, Schwarzenburg und Seftigen entsteht am 1. Januar 2010 das neue Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland. Gleichzeitig wird in der dezentralen kantonalen Verwaltung des Kantons Bern die neue (wirkungsorientierte) Verwaltungsführung eingeführt (kurz NEF genannt). Sechs Regierungsstatthalterämter, Verwaltungseinheiten von unterschiedlicher Größe, personeller Zusammensetzung und Kultur, müssen zusammengeführt werden und eine neue Einheit bilden bzw. sich zu einem leistungsfähigen Team entwickeln. Dies stellt eine grosse Herausforderung für die neue Führung und die Mitarbeitenden dieses Amtes dar.

Nebst den weitgehend gegebenen strukturellen Aspekten der neuen Organisation und der vom Regierungsrat unter Mitwirkung der Regierungstatthalter/innen definierten Strategie (für den Einsatz der Regierungsstatthalter/innen), soll dabei dem Kulturwandel unter dem Aspekt des Change Managements besondere Aufmerksamkeit geschenkt und es sollen zu diesem Zweck Empfehlungen für die künftige Führung erarbeitet werden.

Tiefgreifende Veränderungen in den öffentlichen Verwaltungen werden heute infolge Änderungen des Umfeldes, der finanziellen Situation und der politischen Ansprüche immer häufiger und gewinnen an Bedeutung. Eine erfolgreiche Durchführung solcher Prozesse wird immer wichtiger, auch im öffentlichen Bereich. Daher ist eine wissenschaftlich empirische Untersuchung eines derartigen Wandels sinnvoll und interessant.

1.2 Abgrenzungen

Die vorliegende Arbeit wird sich nicht mit der Fusion anderer als der obgenannten Regierungsstatthalterämter oder anderer Ämter der dezentralen Verwaltung wie Betreibungs- und Konkursämter, Grundbuchämter oder Zivilstandsämter befassen, auch nicht mit weiteren Ämterzusammenlegungen in der Verwaltung des Kantons Bern.

Die theoretischen Grundlagen zur Bestimmung des Standes der Forschung beschränken sich hauptsächlich auf einige ausgewählte Standardwerke in den Bereichen Managementlehre, Change Management und Organisationstheorie.

Im Zentrum sollen Fragen der Organisations- und Personalentwicklung und der dazugehörige Kulturwandel stehen (Management im öffentlichen Sektor).

1.3 Zielsetzung

Die heute bestehenden sechs Regierungsstatthalterämter in Bern und Umgebung („Ist“) sowie das neue Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland („Soll“) werden anhand des neuen St. Galler Management-Modells als Bezugsrahmen auf relevante Aspekte (insbesondere Personal/Finanzen, Infrastruktur/Kultur) hin analysiert und verglichen. Dabei kommen die wissenschaftlichen Kriterien der Managementlehre und Organisationstheorie zur Anwendung.

Genauer soll dabei aus theoretischer Perspektive (Change Management) auch der laufende Prozess vom heutigen „Ist“ zum geplanten „Soll“ betrachtet werden.

Die wissenschaftliche Forschung im Bereich Change Management (Organisations- und Personalentwicklung) hat sich lange hauptsächlich auf die betriebswirtschaftliche und damit auf die Perspektive von privaten Unternehmungen beschränkt. Erst in neuerer Zeit, seit der Entstehung des New Public Managements in den letzten 15 Jahren (Schweiz), werden auch bei öffentlichen Organisationen dieselben theoretischen Konzepte näher untersucht, angewendet und entsprechend angepasst, was eine zusätzliche Herausforderung darstellt.

Aufgrund der theoretischen Analyse und den daraus abgeleiteten Hypothesen zur neuen Managementlehre, der Organisations- und Personalentwicklung (Change Management), sollen mögliche konkrete Massnahmen für die Förderung des Fusionsprozesses bzw. zur Entstehung einer neuen Verwaltungskultur, entwickelt werden. Dabei sind die empirisch erhobenen Befragungen verschiedener Interessengruppen (Mitarbeiter/innen, Führungspersonen, Gemeinde- und Kantonsvertreter/innen) auszuwerten und einzubeziehen.

1.4 Stand der Forschung und Diskussion

Als Grundlage für das vorliegende Thema „Change Management“ findet sich eine Fülle von Literatur, die nicht in ihrer gesamten Breite gewürdigt werden kann. Es bestehen viele Strömungen des Veränderungsmanagements. Dasselbe gilt für die Fachbereiche der Organisations- und Personalentwicklung sowie für die wissenschaftlichen Werke zu Managementmodellen.

Anhand ausgewählter Werke, wird der aktuelle Stand der Forschung vorliegend skizziert (vgl. Literaturverzeichnis).

Die Organisationstheorie hat sich historisch entwickelt. Am Anfang standen die klassischen Theorien (z.B. Max Weber), dann folgten die neoklassischen (z.B. Taylor) und anschliessend die modernen und postmodernen Organisationstheorien (vgl. Schreyögg 2008: 29ff).

Dabei wurde von den klassischen Theorien (dem Bürokratieansatz nach Max Weber, dem administrativen Ansatz nach Fayol und dem arbeitswissenschaftlichen Ansatz nach Taylor) die Wichtigkeit von Arbeitsteilung und Spezialisierung in einem hierarchisch organisierten System ohne Berücksichtigung der Aussenwelt in verschiedenen Ausprägungen betont. Bei der Theorie des Franzosen Fayol wurde zusätzlich die Einheit der Auftragserteilung und Leitung als notwendiges Element eingeführt (vgl. Schreyögg 2008: 34).

Bei den darauf folgenden, den neoklassischen Theorien, kann grundsätzlich von zwei Strömungen gesprochen werden, den Anreiz-Beitrags-Theorien und der Human-Relations-Bewegung. Die Anreiz-Beitrags-Theorie nach Barnard ging davon aus, dass die Kooperation von Individuen und Gruppen in der Organisation durch zielgerichtete Anreize gefördert werden muss. Sie bestätigte das Bestehen formaler und informaler Beziehungen in der Organisation und die Notwendigkeit der Kenntnis von Zielen der Kooperationspartner zum Zweck der Abstimmung und Optimierung der effektiven und effizienten Organisation.

Die Human-Relations-Bewegung ist besonders erwähnenswert, da sie die Einstellung zur Arbeit aufgrund sozialer Beziehungen entdeckte. Damit wurde die Integration des Individuums in die Organisation neu zum Thema. Eine Erweiterung erfuhr dieser Gedanke in einer der

vielfältigen Strömungen der modernen Organisationstheorie, dem Human-Ressources-Ansatz. Er thematisierte das Selbstverwirklichungsbestreben des Menschen am Arbeitsplatz und hatte die Zusammenführung von individueller Bedürfnisbefriedigung und ökonomischer Zielerreichung zum Gegenstand. Aus dieser Theorie, basierend auf der humanistischen Psychologie, entwickelte sich eine neue Teildisziplin des geplanten Wandels von Organisationen: die Organisationsentwicklung. Diese Theorie wurde verschiedenartig weiterverfolgt und bildete eine der Grundlagen der heutigen Disziplin des Change Managements.

Bekannt ist im Zusammenhang mit den Theorien zum Veränderungsmanagement das Modell von Lewin (Unfreezing, Moving, Freezing), das vom Wandel als Ausnahme und vom Wiederherstellen des Gleichgewichts in der Organisation nach erfolgter Umsetzung der Veränderung ausgeht (vgl. Schreyögg 2008: 412).

Neuere Entwicklungen im Rahmen der modernen Organisationstheorien gehen aber von einer anderen Idee des Veränderungsmanagements aus und sehen den Schlüssel zum erfolgreichen Wandel in einer Veränderung des generellen, gemeinsamen Planungsprozesses in der Organisation. Dazu werden verschiedene Vorgehensweisen (z.B. Survey-Feedback, Prozessberatung etc.) vorgeschlagen (Schreyögg 2008: 420ff). Hier finden sich erstmals Aussenperspektiven im Sinne von externen Beratern, die für die Analyse und den Veränderungsprozess eine Rolle spielen.

Andere Betrachtungsweisen gehen unter anderem von Krisen als Ursachen für den Wandel von Organisationen aus und beschreiben verschiedene Arten des Veränderungsmanagements. Sie unterscheiden zwischen radikalem Wandel (Business Reengineering, top-down, revolutionärer Prozess) und der kontinuierlichen Variante, der Organisationsentwicklung (partizipativ, evolutionärer Prozess) (vgl. Thom/Ritz 2006: 93).

Allgemein kann gesagt werden, dass sich die modernen und später die postmodernen Organisationstheorien in verschiedene Strömungen aufteilen und unterschiedliche Ansätze abhandeln, die hier nicht vollständig aufgelistet werden sollen, da sie im untersuchten Kontext kaum von Bedeutung sind. Wichtig sind aber die systemtheoretischen Überlegungen.

Der systemtheoretische Ansatz skizziert aufgrund selbstorganisierender, systemischer Modelle das Konzept der lernenden Organisation und geht von einer dynamischen Sicht von Organisationen aus. Er verweist auf Lernprozesse als Basis, die von der Gesamtorganisation auf allen Ebenen dauernd zu leisten sind. Hier werden auch Gruppen innerhalb der Organisation (Subsysteme) und die Bildung von Netzwerken zu bedeutenden Themen.

Wichtig ist hier auch die Entdeckung einer umweltoffenen Denkrichtung in der Organisationslehre (Schreyögg 2008:72).

Aus der Vereinigung mehrerer dieser zeitgemässen Organisationstheorien entwickelte sich der moderne Begriff des Change Managements. Er geht davon aus, dass sowohl die strukturellen als auch die betriebswirtschaftlichen Dimensionen zu beachten sind sowie die Bedürfnisse der Führung, der Mitarbeiter und weiterer Anspruchsgruppen in ihrem Umfeld (vgl. Doppler/Lauterburg 2008: 89ff). In der Konsequenz bedeutet dies, dass die erwähnten modernen Theorien des Veränderungsmanagements mehrheitlich vom gleichen Kern ausgehen, wenn auch mit unterschiedlichen Akzenten.

Die Gestaltung des Wandels basiert somit auf gewissen wissenschaftlichen Grundannahmen und wird von kaum beeinflussbaren Rahmenbedingungen geprägt. Die enorme Entwicklung

in Telekommunikation und Informatik, die Schnelligkeit als Erfolgsfaktor, die Globalisierung, die Verknappung der Ressource Geld und die dramatische Zunahme der Komplexität werden zu neuen Herausforderungen. Sie führen zu einer Abkehr von den klassischen Formen von Ausrichtungen nach Funktionen und Teilung von Verantwortung nach klassischen Organisationsmustern hin zu zeitgemässen Strukturen wie Prozessketten und selbst gesteuerten interdisziplinären Netzwerken in lernenden Organisationen. Dabei müssen die Organisationen mit ihrer Umwelt durch vielfältige Feedbacksysteme in ständiger Verbindung sein. Dies führt auch zu einem veränderten Führungsverständnis. Der Manager wird zum Berater und Coach und die Mitarbeiter zu mündigen, selbstständigen und selbstverantwortlichen Menschen, die durch Zielvereinbarung und angepasste Rahmenbedingungen wie Handlungsspielräume und Anreizsysteme geführt werden. Sozialkompetenz wird dabei zum entscheidenden Faktor (vgl. Doppler/Lauterburg 2008:9 - 15).

Die erwähnten Strömungen der Organisationstheorie und der eben beschriebenen Grundsätze des Veränderungsmanagements finden wir zusammengefasst wieder im neuen St. Galler Management-Modell.

Beim Thema organisatorischer Wandel wird auch zwischen Optimierung (evolutionärer Organisationsentwicklung) und Erneuerung (revolutionärer Prozess) unterschieden (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 83), die sich als Phasen abwechseln können.

Auch wird die Unternehmung als System verstanden, das von vielen inner- und ausserbetrieblichen Faktoren und Beziehungen beeinflusst wird, die daher genauer untersucht werden müssen.

Als Bestandteil der Ordnungsmomente einer Unternehmung steht dabei nach Strategie und Struktur auch die Kultur im Zentrum der Betrachtung. Sie liefert den Sinnhorizont für die Mitglieder einer Unternehmung oder Organisation im Einzelfall (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 37). Die Frage der Unternehmenskultur und damit später auch diejenige des Kulturwandels in Unternehmungen ist relativ neu und erst im Zusammenhang mit der Untersuchung der Entstehung von Orientierungsmustern in Organisationen - in Verbindung mit der Systemtheorie und der Ethnologie - entstanden. Die Organisationsforschung übernimmt den Kulturbegriff und beschreibt ihn als Wert- und Denkmuster mit Symbolsystemen, die im Zuge menschlicher Interaktion historisch entstanden sind. Fragen des Kulturwandels nehmen in der aktuellen Theorie des Change Managements an Bedeutung zu, gehören sie doch - neben den anderen zu berücksichtigenden Elementen wie Strategie und Struktur einer Organisation - zu den entscheidenden so genannten weichen Faktoren in einem Veränderungsprozess (vgl. Schreyögg 2008: 363f).

Zur Bedeutung des Begriffs im öffentlichen Bereich äussert sich die Wissenschaft aktuell wie folgt: Beim Kulturwandel in staatlichen Organisationen unterscheidet die Lehre sechs wichtige Dimensionen; drei in Richtung Umsystem (Ergebnisorientierung, Innovationsorientierung, Integrations- und Partizipationsorientierung) und drei in Richtung Innensystem (Entwicklungsorientierung, Kostenorientierung, Mitarbeiterorientierung). Die Ausrichtung nach diesen Systemen und Dimensionen sollte die Organisation staatlicher Institutionen befähigen, zukünftigen Anforderungen gerecht werden zu können (vgl. Thom/Ritz 2006: 80f).

In der Theorie der modernen Unternehmens- und Organisationslehre, basierend auf der Systemtheorie und der modernen Betriebswirtschaftslehre, findet heute das neue St. Galler Ma-

nagement-Modell - wie eben beschrieben - breite wissenschaftliche Akzeptanz und eignet sich, obwohl grundsätzlich für private Unternehmungen entwickelt, auch für die Anwendung im öffentlichen Sektor.

Es ermöglicht die Analyse aller relevanten Aspekte und Faktoren für die vorliegende Studie und geht vom Unternehmen als seiner Umwelt gegenüber offenen System aus, das zeitlich überdauernd existiert und spezifische Ziele verfolgt. Es setzt sich aus Individuen und Gruppen zusammen, ist also ein soziales Gebilde. Es weist eine Struktur, Strategie und Kultur auf, die meist durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gezeichnet ist, die auf das Zielsystem der koordinierten Gesamtorganisation ausgerichtet, geführt und gesteuert wird (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 6f).

1.5 Methodisches Vorgehen

Bei der vorliegenden Studie werden aufgrund von qualitativen Literatur- und Dokumentenanalysen die Untersuchung von Ist und Soll, der Weg vom Ist zum Soll, in Anwendung des neuen St. Galler Management-Modells und der Grundsätze des Change Managements systematisch vorgenommen.

Der theoretische Bezugsrahmen (Stand der Forschung) soll vorläufige Hypothesen zur erwarteten Entwicklung im Bereich Personal, Finanzen und Infrastruktur sowie Kultur entwerfen helfen, die anschliessend durch die Durchführung von Befragungen präzisiert und angepasst werden.

Es handelt sich vorliegend um eine qualitative Studie, die versucht, aus der Auseinandersetzung mit dem Einzelfall und der persönlichen Erfahrung ein nachvollziehbares Ergebnis entstehen zu lassen (vgl. Mayring 2002, 24 und 64).

Anhand strukturierter Leitfadeninterviews werden Vertreter von Anspruchsgruppen befragt (vgl. Mayring 2002: 67):

- je ein/e Mitarbeiter/in der betroffenen Regierungsstatthalterämter: Bern (grosses Amt), Konolfingen (mittleres Amt), Laupen (kleines Amt),
- drei Regierungsstatthalter/innen: grosses Amt (Bern), mittleres Amt (Konolfingen), kleines Amt (Laupen),
- drei Gemeindeschreiber/innen: von Bern (grosse Gemeinde), von Wichtrach (mittlere Gemeinde) und von Mühlethurnen (kleine Gemeinde),
- zwei Vertreter der kantonalen Zentralverwaltung (Justizinspektorin des Amtes für Betriebswirtschaft und Aufsicht der JGK und Generalsekretär der JGK).

Von einer Bevölkerungsbefragung oder einer systematischen Befragung aller beteiligten Mitarbeiter/innen und Regierungsstatthalter/innen muss aus Gründen der Verfahrensökonomie abgesehen werden.

Die Auswertung der Aussagen der befragten Personen, d.h. die qualitative Inhaltsanalyse, soll zu einer Präzisierung des Bezugsrahmens der entwickelten Hypothesen führen und Gestaltungsempfehlungen für die Integration der sechs Ämter ermöglichen (vgl. Becker 1993: 115).

1.6 Aufbau der Arbeit

Nach dem vorliegenden Einleitungskapitel, in dem die Ausgangslage erklärt, die notwendigen Abgrenzungen und Zielsetzungen besprochen, der Stand der Forschung anhand einer qualitativen Dokumentenanalyse dargelegt und das methodische Vorgehen beschrieben wird, ist die Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen in Kapitel 2 vorgesehen. Hier werden die theoretischen Aspekte der Organisationstheorie, des Organisationsmanagements, des neuen St. Galler Management-Modells und des NPM (im Kanton Bern NEF) beschrieben, um den Rahmen für die in den folgenden Kapiteln 3, 4 und 5 vorzunehmenden Untersuchungen des Ist-Zustandes, des Soll-Zustandes und des Weges vom Ist zum Soll zu definieren. In Kapitel 6 wird die Gesamtbeurteilung erfolgen und die Arbeit schliesst mit Kapitel 7, den Empfehlungen und dem Ausblick, ab. Hier sollen die vorgeschlagenen Gestaltungsmaßnahmen zusammengefasst werden.

Für nähere Detailangaben zum Aufbau der Arbeit wird auf das Inhaltsverzeichnis verwiesen.

2 Theoretischer Rahmen für die Analyse

2.1 Organisationstheorie

Die Organisationstheorie befasst sich mit den Grundlagen moderner Organisationsgestaltung und liefert damit die wissenschaftlichen Konzepte für die vorliegende Studie.

2.1.1 Begriff der Organisation

In der Umgangssprache wird der Begriff Organisation unterschiedlich verwendet. Man bezeichnet einerseits ganze Systeme wie z.B. Unternehmen, Schule, Behörden oder Vereine als Organisationen. Andererseits werden mit dem Begriff Organisation spezielle Merkmale von Systemen beschrieben. Man spricht z.B. davon, eine Firma sei hierarchisch aufgebaut, befinde sich in einer Reorganisation, habe eine divisional aufgebaute Struktur etc.

Die Wissenschaft unterscheidet demgegenüber zwischen instrumentellem und institutionellem Organisationsbegriff.

Beim instrumentellen Organisationsbegriff wird die Organisation als Instrument der Betriebsführung bezeichnet, mit dem Ziel Arbeitsabläufe zu rationalisieren. Die Organisation wird als zum System geronnenes Regelsystem verstanden, das die Zweckerfüllung der Unternehmung sicherstellt. Die Organisation wird bezeichnet als Ergebnis eines Gestaltungsprozesses, eine dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen (vgl. Schreyögg 2008: 6f).

Der institutionelle Organisationsbegriff, der heute gebräuchlich ist, unterscheidet sich demgegenüber dadurch, dass er mehrere Merkmale aufweist: spezifische Zweckorientierung, geregelte Arbeitsteilung und beständige Grenzen. Die Organisation versteht sich hier als auf Zwecke oder Ziele ausgerichtetes System mit einer bestimmten Organisationsstruktur, das sich von seiner Umwelt abgrenzen lässt.

Organisation bedeutet somit ein Orientierungsmuster von formalen und informalen Regeln, die in wechselseitiger Beziehung zueinander und mit ihrer Umwelt stehen.

Aus diesem institutionellen Verständnis lassen sich die in den folgenden Abschnitten 2.1.2 bis 2.1.6 beschriebenen Dimensionen von Organisieren und Organisation ableiten.

2.1.2 Strukturierung von Aufgaben

Die Organisation als zielgerichtetes soziales System erfordert eine zweckmässige Struktur der Arbeitsteilung (Differenzierung) und Zusammenführung der Einzelprozesse (Integration) in ein übergreifendes konzeptionelles Gerüst zum Zweck der optimalen Aufgabenerfüllung.

Die Strukturierung der Aufgaben als Abbild der formalen Organisationsgestaltung kann nach verschiedenen Differenzierungskriterien erfolgen: nach Verrichtungen (funktionale Organisation, z.B. Unternehmensabteilungen wie Einkauf, Produktion, Marketing, etc.), nach Objekten (divisionale Organisation, z.B. Unternehmensabteilungen wie Belletristik, Sachbücher, Zeitschriften, etc.), nach Phasen (Planungs-, Realisierungs-, und Kontrollphase), nach dem Rang (Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben) oder nach der Zweckbeziehung (mittelbar oder unmittelbar auf Erfüllung des Hauptzweckes gerichtet).

Die durch die beschriebene Arbeitsteilung erzeugte Trennung bedarf nun der sinnvollen organisatorischen Zusammenführung, der Integration. Diese Koordination der einzelnen Teilbereiche ist umso schwieriger, je stärker die Spezialisierung, bzw. Differenzierung ausgeprägt ist. Zur Lösung dieses Problems bieten sich verschiedene Modelle der vertikalen (Hierarchie in Ein- und Mehrliniensystemen), horizontalen (z.B. Teamarbeit) und/oder lateralen Verknüpfung (Netzwerke, Matrix- und Prozessorganisation) an, mit dem Zweck, die Teilbereiche aufeinander abzustimmen und auf das gemeinsame Ziel der effizienten Organisation auszurichten.

Die ursprünglichen hierarchischen Organisationsformen werden heute vermehrt mit horizontaler Zusammenarbeit und modernen Netzwerken ergänzt und kombiniert oder gar abgelöst. So ist eine Vielfalt von Modellen, abhängig von der Art und Komplexität der zu erfüllenden Aufgabe(n), von den beteiligten Akteuren und Umfeldfaktoren entstanden.

Die konkrete Ausgestaltung dieser horizontalen und vertikalen Gliederung in einer Organisation wird als Konfiguration bezeichnet (vgl. Thom 2008: 116f)).

2.1.3 Integration von Individuum und Organisation

Die Erkenntnisse der Human-Ressources-Forschung haben ergeben, dass die Motivation der Mitarbeiter/innen ein entscheidender Faktor für die Zielerreichung der Organisation darstellt (vgl. Kapitel 1.4 Seite 13f). Die Frage der optimalen Abstimmung von individuellen Bedürfnissen und organisatorischen Anforderungen ist entscheidend für den Unternehmenserfolg.

Diese Einsicht (basierend auf der neueren Psychologie) hat zu neuen Formen der Arbeitsorganisation geführt, zu motivationsorientierten Organisationsmodellen. Sie versuchen organisatorische Strukturen und Formen der Arbeitsgestaltung mit den Zielen und Wünschen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen, dabei wird das Thema Personalentwicklung wichtig.

Die Human-Ressources-Theorie-Ansätze gehen einerseits davon aus, dass das Gesamtsystem als eine Art Grossgruppe funktioniert und andererseits die personale Kompetenz den Rückbau organisatorischer Regelungen erlaubt. Dabei werden Themen wie Aufgabenvielfalt, Bedeutungsgehalt der Aufgabe, Ganzheitscharakter der Aufgabe, Handlungsspielraum und Feedback, Arbeiten im Team, Flexibilisierung der Arbeit, Anreizsysteme, flache Hierarchien und Netzwerke wichtig.

In diesem Zusammenhang spielen auch gemeinsame Werte und Normen als Unternehmens- und Führungskultur eine entscheidende Rolle und bilden die Grundlage von Vertrauen und Motivation (vgl. Schreyögg 2008: 225f).

2.1.4 Organisation und Umwelt

Ein weiteres Organisationsgestaltungsproblem stellt die Umwelt dar. Dieser Fokus ist erst durch das Aufkommen der Systemtheorie entstanden, die Umfeld und Organisation als eigene Systeme versteht, welche in vielfältiger Beziehung miteinander stehen.

Hier wird die Frage geklärt, mit welcher Gestaltungsform der Organisation sich die Interaktionen mit den verschiedenen Umfeldfaktoren optimal bewältigen lassen. Dabei werden insbesondere die folgenden inhaltlichen Aspekte in die Betrachtung einbezogen:

- Technologische Umwelt, die geprägt ist durch eine rasche Entwicklung;

- Politisch-rechtliche Umwelt, die nebst lokalen, regionalen und nationalstaatlichen vermehrt auch internationalen Einflüssen ausgesetzt ist;
- Sozio-kulturelle Umwelt, die von demographischen Merkmalen und vorherrschenden Wertemustern gekennzeichnet ist und interpretiert werden muss;
- Ökologische Umwelt, welche die Beeinträchtigungen der Natur und die Erschöpfung der natürlicher Ressourcen beinhaltet;
- Makroökonomische Umwelt, welche gesamtwirtschaftliche Einflussfaktoren wie Verflechtung und Globalisierung umfasst.

Das neue St. Galler Management-Modell fasst diese Gesichtspunkte in den folgenden Umweltsphären zusammen: Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft. (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 24ff und nachfolgende Kapitel 2.3.3).

Stephen P. Osborne wendet in diesem Zusammenhang die PEST¹-Analyse an (vgl. Osborne 2005: 12f).

Die Wissenschaft unterscheidet verschiedene Ansätze des Zusammenwirkens von Organisationsgestaltung und Umwelt. Hier steht der Umweltinteraktionseinsatz im Vordergrund, der von einer wechselseitigen Beeinflussung der Faktoren ausgeht. Im Speziellen stellt der strategische Ansatz das proaktive Gestaltungspotenzial mit Chancen und Risiken in den Vordergrund. Die Theorie der interorganisationalen Beziehungen ergänzt dabei zusätzlich den Fokus der einzelnen Organisation und stellt organisationsübergreifende Zusammenhänge ins Zentrum (vgl. Schreyögg 2008: 303).

2.1.5 Unternehmenskultur

Mit Kultur einer Organisation wird kein statisches Phänomen beschrieben, sondern ein dynamisches Widerspiegeln von Bemühungen von Mitgliedern einer Gruppe, interne und externe Schwierigkeiten durch Lernen zu bewältigen. Kultur stellt damit ein Extrakt von Lernprozessen dar und erscheint nicht nur als zweckmässige Einrichtung, die Stabilität und Berechenbarkeit für die Gegenwart erzeugt, sondern auch als Resultat effektiver und erfolgreicher Entscheidungen in der Vergangenheit der Gruppe (vgl. Thom/Ritz 2006: 77).

Die Organisationskultur setzt sich dabei aus drei Ebenen zusammen:

Zur ersten oder obersten Ebene der Artefakte gehören Symbole und Symbolsysteme (Leitbilder, Schriftzüge, Rituale etc.) und sichtbare Verhaltensmuster in Organisationen, die wahrnehmbar, aber nicht immer einfach zu verstehen sind.

Die zweite Ebene bilden die kollektiven Werte, Normen und Standards (Maximen und Richtlinien) der Institution, die sich mit der Zeit herausgebildet haben. Sie sind zum Teil bewusst und sichtbar, aber teils auch nicht direkt wahrnehmbar. Sie können als unbewusste Werte das Verhalten steuern und werden nicht mehr unbedingt bewusst reflektiert.

Die dritte, tiefste Ebene der Kultur beinhaltet die meist im Unterbewussten vorhandenen Grundannahmen des Einzelnen, die, obwohl sie das Handeln stark prägen, meist kaum ermittelbar und dementsprechend schwierig zu verändern sind. Es handelt sich um Basisannahmen zu Themen wie Menschenbilder, Umweltbezug, soziale Beziehungen etc. (vgl. Schreyögg 2008: 366ff).

¹ PEST steht für: Political, Economic, Social and Technological Factors

Zur Ermittlung der bestehenden Kultur helfen die folgenden Fragen weiter:

- Welches sind die Grundwerte unserer Institution?
- Welche Verhaltensweisen erwarten die Mitarbeitenden voneinander und von der Führung?
- Worauf kann man sich verlassen?
- Welche Reaktionen und Verhaltensweisen werden ohne weiteres akzeptiert?
- Warum agieren, verhalten sich Mitarbeitende in einer bestimmten Art und Weise?

Kulturmerkmale entwickeln sich einerseits innerhalb der Organisation und werden andererseits durch Veränderungen des Umsystems beeinflusst (vgl. Thom/Ritz 2006: 77f).

Die Wirkungen von Unternehmenskulturen sind sehr unterschiedlich, ambivalent und kompliziert zu entschlüsseln. Die positiven Effekte einer starken Unternehmenskultur können sein, dass gemeinsame Werte als Handlungsorientierung dienen, durch einheitliche Orientierung die Kommunikation erleichtern, durch gewisse Praktiken eine rasche Entscheidungsfindung ermöglichen, die zügige Implementation von Projekten unterstützen, einen geringeren Kontrollaufwand bewirken und eine kollektive Identität stiften, was Motivation und Teamgeist fördert und ein kohärentes System stabilisiert. Demgegenüber können auch negative Effekte entstehen, wenn die Tendenz zur Abschliessung (Misserfolgsfaktor bei Fusionen) besteht, neue Orientierungen und Werte abgelehnt werden, eine Wandelbarriere entsteht, weil Neues abgelehnt wird, das die Stabilität in Frage stellt. Ein Festhalten an traditionellen Erfolgsmustern hemmt dann die Umsetzung neuer Ideen und erschwert Kritik.

Gerade Offenheit, kritisches Hinterfragen und Bereitschaft zur Veränderung sind aber für die Entwicklung einer Organisation entscheidend und wichtig (vgl. Schreyögg 2008: 386ff).

Weitere Ausführungen zum Kulturwandel in öffentlichen Organisationen finden sich in Kapitel 2.2.2.

2.1.6 Organisatorischer Wandel und Lernen

Die Bewältigung von Veränderungen in und von Organisationen wird immer wichtiger. Die Organisation selber muss so ausgestaltet werden, dass sie wandlungsfähig bleibt, sei es für auftauchende, emergente Phänomene oder geplante und gesteuerte Prozesse innerhalb oder ausserhalb der Organisation. Sie muss flexibel bleiben und laufend neue Impulse aufnehmen und entwickeln können.

Hier helfen die verhaltenswissenschaftlich orientierten Ansätze der Human-Ressourcen-Forschung in der Organisationslehre sowie die moderne Systemtheorie mit ihren selbstreferentiellen Modellen² weiter, die dafür eigenständige Lösungen entwickeln.

Um den Wandel zu ermöglichen, müssen Widerstände erkannt, analysiert und überwunden werden. Die Widerstände können sich in verschiedener Form äussern, z.B. als Wissens-, Fähigkeits-, Willens-, Norm- oder Systembarrieren. Um sie zu überwinden, muss das Change Management die Betroffenen zielgruppengerecht informieren, qualifizieren und die nötigen Ressourcen bereitstellen, damit ein reformunterstützendes Klima entsteht, die Mitarbeiter sich identifizieren und die anvisierten Ziele erreicht werden können (vgl. Thom/Ritz 2006: 97).

² Systeme mit eigenständiger Selbstorganisation

Bei der Bewältigung der Widerstände spielen aus der Führungsperspektive heraus verschiedene Verantwortliche mit unterschiedlichen Funktionen eine entscheidende Rolle. Es sind dies die Führung als Macht- und Legitimationspromotor, der Projektleiter als Prozesspromotor mit zentraler Kommunikations- und Koordinationsfunktion und der Fachpromotor, der mit der Kenntnis von Techniken Hilfe zur Selbsthilfe im Veränderungsprozess leistet.

Methodische Konzepte als Orientierungshilfe für den Ablauf sind ebenfalls geeignet, den Veränderungsprozess, strukturiert nach Phasen (Planungs-, Orientierungs-, Realisierungs- und Stabilisierungsphase) (vgl. Thom/Ritz 2006: 103ff) oder nach Lewins organisatorischem Änderungsgesetz³, das in Kapitel 1.4, S. 14 erwähnt wird, durchzuführen.

Aus der Erklärung der Reaktion von Organisationen auf veränderte Umweltzustände und Anforderungen, entwickelte sich das wissenschaftliche moderne Konzept des organisatorischen Lernens, das die individuelle Lernfähigkeit auch auf ganze Organisationen überträgt, die zur lernenden Organisation wird.

Der Wissenschaftler Argyris spricht von Single-Loop-Learning, bei dem Abweichungen von einem Sollzustand registriert und korrigiert werden, was die Aufnahme und Kommunikation von Feedback voraussetzt. Einen Schritt weiter geht das Double-Loop-Learning, das nicht nur Abweichungen vom Sollsystemzustand korrigiert, sondern auch bisherige Grundwerte und Erfahrungen selbst zur Disposition stellt. Hier sind Offenheit und Unvoreingenommenheit wichtig, da auch festgefügte Basisorientierungen einer Revision unterzogen werden und zu Verhaltensveränderungen führen können (vgl. Osborne 2005: 40).

Diese beiden Lerndimensionen werden ergänzt durch die Reflexion des Lernprozesses, das so genannte „Deutero-Learning“, das die kontinuierliche Lernbereitschaft der Organisation sicherstellt (vgl. Schreyögg 2008: 447f). Diese Lernprozesse stellen hohe Anforderungen an die Organisation.

Für die Durchführung eines erfolgreichen Wandels müssen somit Kultur, Strukturen, Prozesse und Strategie einer Organisation so ausgestaltet werden, dass sie funktionstüchtig sind und zugleich wandlungsfähig bleiben. Die Organisation muss lernen, wann sie lernen soll und wann nicht. Sie muss das Gleichgewicht zwischen Stabilität und Dynamik, d.h. die passende Flexibilität finden.

2.2 Organisationsmanagement im öffentlichen Sektor

Wie in Kapitel 1.4 beschrieben, hat sich die Organisationstheorie stark entwickelt und die modernen Ansätze und Konzepte sind in den letzten 15-20 Jahren auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung vermehrt untersucht, angewendet und adaptiert weiterentwickelt worden.

Die klassisch bürokratische Ausgestaltung der Verwaltung nach Max Weber entsprach Ende des 20. Jahrhunderts den damals auftauchenden Anforderungen immer weniger und wurde ergänzt und abgelöst durch adaptierte Modelle für Strukturen und Prozesse. Dabei traten immer mehr Aspekte wie Steuerung, Planung und Controlling als zentrale Führungselemente in den Vordergrund. Das strategische Management wurde auch im öffentlichen Bereich immer wichtiger und nebst neuen Formen der Organisationsgestaltung (laterale Verknüpfungen und

³ Lewins Änderungsgesetz: Auftauen (unfreezing) – Verändern (moving) – Stabilisieren (freezing)

Netzwerke), wurde und wird der Einbezug der Organisationskultur für den erfolgreichen Wandel als entscheidender Soft-Faktor anerkannt.

2.2.1 Change Management im öffentlichen Sektor

Das rasante Tempo der technologischen, wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Veränderungen und ihre gegenseitigen Anhängigkeiten, führt sowohl in der Wirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung zu immer komplexeren Systemen und erfordert nebst einer vermehrt strategischen Ausrichtung auch neues Wissen und andere Fähigkeiten vom Management und den Organisationen.

Für den öffentlichen Bereich lässt sich die Entwicklung von Bürokratie nach Max Weber hin zu den Prinzipien von New Public Management bis zu Public Governance beobachten.

New Public Management meint die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung öffentlicher Institutionen und deren Leistungserbringungsprozesse im Hinblick auf mehr Effektivität, Effizienz und Kundenorientierung. Public Governance ergänzt diese Perspektive mit der Organisation der Willensbildung und der Entscheidungsfindung über die Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Beide Begriffe und ihre Umsetzung sind durch Erfahrungen in der Wirtschaft geprägt worden, die sich nur mit entsprechender Anpassung auf die öffentliche Verwaltung anwenden lassen (vgl. Bischoff 2008: 2).

Der Wandel der öffentlichen Verwaltungen als Reaktion auf die obgenannten neuen Herausforderungen und die zunehmende Finanzknappheit fand und findet in unterschiedlicher Art und Weise (radikaler und/oder evolutionärer Prozess) und mit verschiedenen Akzenten statt (vgl. Kapitel 1.4 S.14). Bei den beobachteten Veränderungsprozessen handelt es sich meist um Mischformen der in der Theorie beschriebenen Modelle des Wandels. Er betrifft alle bereits genannten Komponenten wie Strategie, Struktur, Prozesse und Kultur.

Ziel von Veränderungen im öffentlichen Bereich sollte, wie später im Kapitel über NPM dargestellt wird, eine kostengünstige, kundenfreundliche, effektive und effiziente Leistungserbringung von motivierten und zufriedenen Mitarbeitern sein.

Dass diese Umsetzung nicht ohne Berücksichtigung von kulturellen und menschlichen Aspekten möglich ist, zeigt die bisherige Erfahrung. Die Integration der betroffenen Mitarbeiter in den Veränderungsprozess, ist eine unerlässliche und anspruchsvolle Aufgabe (vgl. Giaque 2004: 2), wie das folgende Kapitel zeigt.

2.2.2 Kulturwandel im öffentlichen Sektor

Die Konzepte des schnellen Top-Down Managements des Wandels (auch als Business Reengineering bezeichnet) stossen oft auch im öffentlichen Bereich an ihre Grenzen, wenn die weichen Faktoren, die Mitarbeiter/innen und ihre Situation sowie die gesamte Unternehmenskultur zu wenig beachtet werden. Beim Konzept der Organisationsentwicklung unter Einbezug der Personalentwicklung hingegen, werden die Beteiligten partizipativ in den Veränderungsprozess einbezogen. Es gilt dabei genau hinzuschauen, wie die Betroffenen mit Veränderungen umgehen, wie sie diese aufnehmen, verstehen, bewältigen und umsetzen. Dies hängt auch von der bestehenden Kultur in der Organisation ab, die entscheidend für die erfolgreiche

Durchführung von Reformen ist. Strategie, Struktur und Prozesse sind dabei zusätzlich zur Kultur zu berücksichtigen und beeinflussen sich gegenseitig (vgl. Osborne 2005, 76ff).

Aus diesen Grund ist auch in der Verwaltung ein den Aufgaben und dem Zeitdruck angepasstes erweitertes Change Management-Konzept notwendig, das den unerlässlichen Kulturwandel berücksichtigt, unterstützt und fördert (vgl. Spiess 2006: 1).

Nicht zu unterschätzen ist dabei die Schwierigkeit, die existierende Kultur zu analysieren und zu identifizieren, da sie sehr komplex ist und verschiedene Blickwinkel und Anschauungen zu berücksichtigen sind.

Zu einem erfolgreichen Veränderungsmodell im öffentlichen Bereich mit Einbezug der Kultur, gehören insbesondere eine klare Strategie, das Einverständnis und Engagement der Leitung, eine symbolische Führung, Systeme, welche die neue Strategie unterstützen, auf Veränderung ausgerichtete Leader, die Entfernung der Hauptgegner und die ständige Kommunikation mit den internen und externen Anspruchsgruppen (vgl. Osborne 2005: 82).

Ziel ist dabei die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu fördern und ständig sowohl intern als auch extern über die Entwicklung des Projektes offen und glaubwürdig zu informieren und zu kommunizieren. So kann sich die Verwaltung in Richtung lernende Organisation entwickeln und den Wandel als selbstverständlichen Bestandteil in die tägliche Arbeit integrieren.

2.3 Das neue St. Galler Management-Modell

Das St. Galler Management-Modell schafft einen Bezugsrahmen, der es erlaubt, die komplexen Probleme einer Organisation in ihrem Gesamtzusammenhang zu sehen. Es wird ein einheitlicher Ansatz gewählt, der das Management als Gestalter, Lenker und Entwicklern zweckorientierter sozialer Institutionen versteht, sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis grosse Beachtung findet und sich auch zur Anwendung im öffentlichen Bereich eignet.

Die Grafik (Abbildung 1) zeigt das System des St. Galler Management-Modells mit seinen sechs zu untersuchenden Grundkategorien, die in den folgenden Abschnitten von 2.3.3 bis 2.3.7 kurz beschrieben und erklärt werden.

Die Grundkategorien des neuen St. Galler Management-Modells

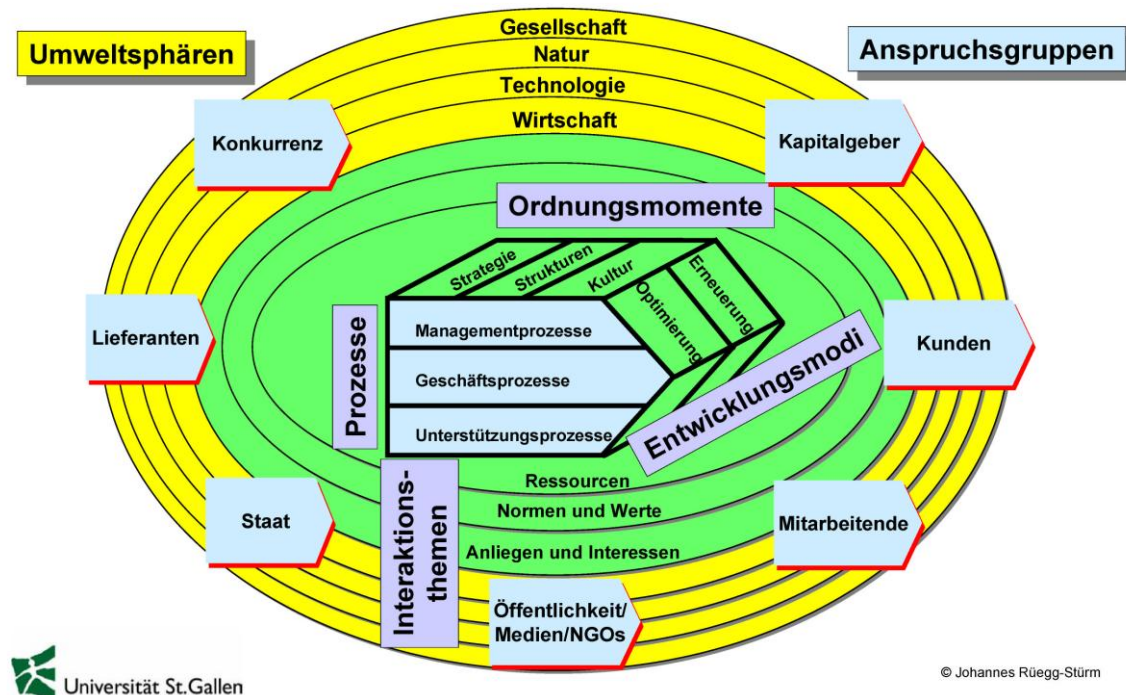


Abbildung 1: St. Galler Management-Modell (aus: Das neue St. Galler Management-Modell, Rüegg Stürm 2003, Seite 22)

2.3.1 Theoretische Grundlagen

Bereits im St. Galler Management-Modell der zweiten Hälfte der achtziger Jahre (Knut Bleicher) kam die ganzheitliche Sicht mit einer sorgfältigen Ausdifferenzierung in eine normative, strategische und operative Dimension zum Tragen. Dieser Ansatz wurde später von weiteren Denkströmungen wie der Systemtheorie (Niklaus Luhmann), den sozialwissenschaftlichen Perspektiven sowie der Integrativen Wirtschafts- und Unternehmensethik (Peter Ulrich) geprägt und zum heutigen Modell erweitert (vgl. Dubs 2004: 44f).

2.3.2 Komplexes System

Die Unternehmung oder öffentliche Organisation wird im St. Galler Management-Modell als eine geordnete Einheit von Elementen verstanden, die in komplexer Weise interagieren und in einer dynamischen Beziehung zueinander stehen. Diese Einheit lässt sich von der Umwelt, dem umgebenden Umfeld, unterscheiden. Das Ganze ist ein zweckorientiertes und auf die Anliegen mehrerer Anspruchsgruppen multifunktional ausgerichtetes soziales System, das nutzenstiftend (wirkungsorientiert) und kostengünstig (effizient) ist und im ökonomischen Wettbewerb steht. Durch technische Hilfsmittel unterstützt, wird es auch als sozio-technisches System bezeichnet (vgl. Rüegg-Stürm 2003:17ff).

Dieser systemtheoretischen Grundkonzeption liegen die nun folgenden Aspekte zugrunde.

2.3.3 Umweltsphären

Die Umweltsphären werden im St. Galler Management-Modell in vier Bereiche aufgegliedert. Es handelt sich dabei um Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft.

Beim gesellschaftlichen Aspekt stellen sich z.B. Fragen wie Leistungsbereitschaft und Bildung der Bevölkerung, Offenheit gegenüber Fremdem und Veränderungen, Altersstruktur, Einkommens- und Vermögensverteilung, soziale Probleme, Rolle des Staates, politisches Kräftefeld, öffentliche Infrastruktur, rechtlicher Rahmen und vieles mehr.

Auch das Verhältnis der Bevölkerung zur Natur und die Wahrnehmung der Natur sind zunehmend von Bedeutung und dürfen im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext nicht ausser Acht gelassen werden. Im Zusammenhang mit der zunehmenden Mobilität und den damit zusammenhängenden kontroversen ökologischen Anliegen sind Unterschiede in den Gewohnheiten und Anschauungen zu beachten. So sind zum Beispiel der geringere Ausbau des öffentlichen Verkehrs in ländlichen Gebieten und der generelle Trend zu mehr umweltbewusstem Verhalten in städtischen Zentren, wie auch weitere Unterschiede zwischen Stadt, Agglomeration und Land im Verhältnis zur umgebenden Natur und ihrer Nutzung zu beobachten und zu beachten.

Bei den Entwicklungen im Bereich der Technologien sind nicht nur die Technologien selber wie Kommunikations- und Informationstechnologien, sondern auch die Rahmenbedingungen in der umgebenden Gesellschaft bezüglich Aufnahme- und Anwendungsbereitschaft sowie Anwendungsfähigkeit mit einzubeziehen. Der so genannte „Digital Divide“⁴ kann unterschiedlich sein.

Für die wirtschaftlichen Aspekte sind die Beschaffungs-, Absatz- und Arbeitsmärkte als wichtige Faktoren zu betrachten. Dabei sind volkswirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen, wie z.B. Anbieter- und Abnehmerkonzentration nebst Verkehrsinfrastruktur und anderem, von Bedeutung.

Diese vier Aspekte beeinflussen sich gegenseitig und dienen als analytische Strukturierungshilfen zur Identifikation erfolgsrelevanter Kriterien (vgl. Dubs 2004: 228ff; Rüegg-Stürm 2003: 24ff).

2.3.4 Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen

Jede Unternehmung muss sich überlegen, welche Gruppen und Institutionen in besonderer Weise von ihren Leistungen betroffen sind oder in die Leistungsbeziehung involviert werden. Sie muss sich überlegen, wen sie genau als Anspruchsgruppen bezeichnen will und wie sie mit ihnen umzugehen gedenkt, d.h. wie sie die Beziehungen zu diesen Gruppen gestaltet. Dabei werden im St. Galler Management-Modell verschiedene Kategorien von Anspruchsgruppen unterschieden: die Konkurrenz, die Lieferanten, der Staat, die Öffentlichkeit (inkl. NGOs⁵), die Mitarbeitenden, die Kunden und die Kapitalgeber.

⁴ Digital Divide bedeutet: Chancen auf Zugang zu neuen (digitalen) Medien sind ungleich verteilt und stark von sozialen Faktoren abhängig (auch als digitale Wissenskluft oder digitaler Graben bezeichnet)

⁵ NGO: Non-Governmental Organization: Nicht-Regierungs-Organisation

Bei der strategischen Ausrichtung des Anspruchsgruppenkonzepts, werden die Aufrechterhaltung der Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten und die Akzeptanzsicherung einflussreicher Betroffener angestrebt.

Im normativ-kritischen Anspruchsgruppenkonzept werden dem gegenüber Fragen der ethischen Vernunft und des Menschen als Träger von Menschenwürde und moralischen Rechten ins Zentrum gestellt. Dazu gehört die verständigungsorientierte Austragung von Interessenkonflikten.

Der Umgang mit Anspruchsgruppen, der in einem Zyklus dargestellt wird, kann je nach erwähntem theoretischem Ansatz zu unterschiedlichen Massnahmen führen. Der Ablauf des Umgangs mit den Anspruchsgruppen besteht aus den Phasen der Ermittlung und Einordnung der Anspruchsgruppen, der Bewertung ihrer Ansprüche sowie den entsprechenden Aktionen.

Im hier interessierenden öffentlichen Bereich können z.B. die folgenden Anspruchsgruppen genannt werden: die Öffentlichkeit als Steuerzahler und Kapitalgeber, die staatlichen Behörden der drei Ebenen Bund-Kanton-Gemeinden als Lieferanten (u. a. von gesetzlichen Grundlagen mit Umsetzungserwartungen), aber auch als Kunden (Gemeinden), die Mitarbeiter/innen als Leistungserbringer und verschiedene Personen oder Institutionen als Leistungsempfänger/Kunden.

Im Rahmen dieser Anspruchsgruppen muss eine strategische Positionierung erfolgen, die gewisse Werte, Anliegen, Interessen, Bedürfnisse und Beziehungen zu diesen priorisiert und damit einen normativen Orientierungsrahmen für die Erarbeitung von Stossrichtungen und Zielen schafft (vgl. Dubs 2004: 357f).

Diese Beziehungen zwischen den inneren Kreisen des Managementmodells und den Umweltsphären werden auch Interaktionsthemen genannt. Es sind dies die Ressourcen, die Normen und Werte, sowie diverse Interessen und Anliegen, die im Sinne eines ganzheitlichen Systems sorgfältig abgewogen und gewürdigt werden müssen. Sie bilden schliesslich die Grundlage für die strategische Positionierung des Unternehmens bzw. der Organisation.

Die bisherigen Überlegungen von Kapitel 2.3.1 bis 2.3.4 müssen nun mit den Ordnungsmomenten in der Unternehmung in Übereinstimmung gebracht werden (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 28ff).

2.3.5 Ordnungsmomente Strategie, Struktur und Kultur

Die mit einer Organisation verbundenen komplexen Interaktionen zwischen Menschen, Umweltsphären, Organisationseinheiten und Anspruchsgruppen, müssen auf die erstrebenswerten Leistungen und Ziele untereinander abgestimmt werden. Alles, was diese erfolgreiche Abstimmung bewirkt, wird unter den folgenden drei Ordnungsmomenten zusammengefasst: Strategie(WAS)- Struktur(WIE)- Kultur(WARUM, WOZU) (vgl. Dubs 2004:378).

Strategie, Struktur und Kultur stehen dabei in einer wechselseitigen Beziehung zueinander. Keines der drei Elemente kann ohne Auswirkungen auf die anderen beiden isoliert verändert werden (vgl. Abbildung 2). Die Strategie beeinflusst sowohl die Struktur als auch die Kultur, die gegenseitig aufeinander einwirken.

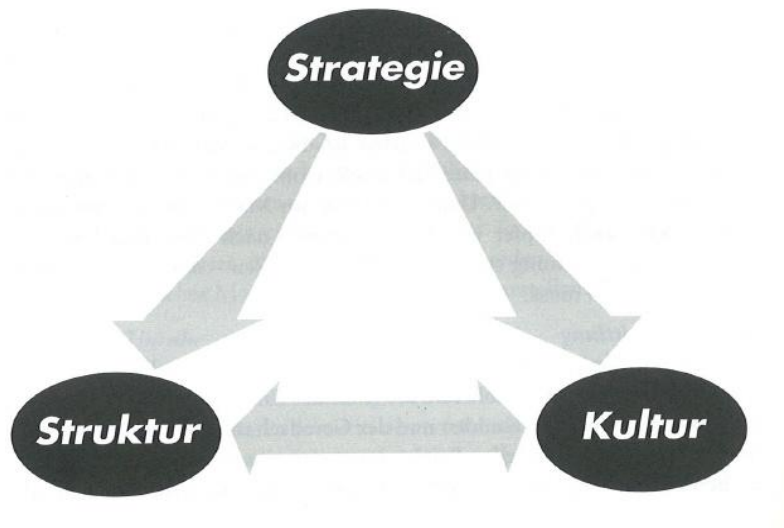


Abbildung 2: interdependente Unternehmensdimensionen (aus Change Management, Doppler/Lauterburg 2008, S. 70)

Die drei Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur in einem sinnvollen Gleichgewicht zu halten, stellt eine zentrale Herausforderung für Management und Organisation dar.

2.3.5.1 Strategie

Die Strategie ermöglicht es, die Organisation auf die erfolgsentscheidenden Aspekte stets neu auszurichten und sich dafür zu entscheiden, die *richtigen* Dinge zu tun. Sie sorgt für Orientierung und Ausrichtung der Tätigkeiten und Beziehungen.

2.3.5.2 Struktur

Die Struktur ist eine Vielzahl von geschickt aufeinander abgestimmten Koordinationsmechanismen, die, basierend auf der Strategie, regeln, wie die Dinge *richtig* getan werden.

Dabei werden Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden.

Die Aufbaustruktur (Organigramm) beschreibt, wie die arbeitsteilige Organisation gebündelt geführt wird (vgl. Kapitel 2.1.2 S. 18). Die Ablauf- oder Prozessstruktur regelt die zeitlichen Abläufe zum Zweck der Standardisierung im Sinne von zeitgemässer Schnelligkeit, optimaler Präzision und Zuverlässigkeit.

2.3.5.3 Kultur

Die Kultur schafft den Sinnhorizont, damit die Mitglieder der Unternehmung über die strategische und strukturelle Ausrichtung hinaus im Sinne des Ganzen handeln. Der Sinnhorizont hilft bei Interpretationsspielräumen angemessen zu handeln, schwer verständliche Ereignisse einzuordnen und die Menschen für die Aufgabe zu motivieren (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 37ff). Die Kultur beinhaltet symbolische Bezugspunkte und Gewissheiten, an denen sich die Menschen im alltäglichen Handeln selbstverständlich orientieren.

Nebst wenigen Artefakten (Flaggen, Logos etc) gehören dazu vor allem immaterielle Wirkmomente wie gemeinsame Erfahrungen, Werte, Kommunikationsmuster und ungeschriebene Regeln, die Ordnung stiften und kollektive Erwartungen und Überzeugungsmuster schaffen. (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 55 und Kapitel 2.1.5, S. 20).

Diese kulturellen Gegebenheiten lassen sich schwerer verändern als die strukturellen.

Der Strategie-Entwicklungsprozess folgt meist bestimmten Mustern, die sich aus Strategie, Struktur und Kultur einer Organisation ableiten lassen. Er führt zu Resultaten, die idealerweise zur Neuausrichtung der Ordnungsmomente auf zukünftige Ziele verhilft und den nächstfolgenden Strategie-Entwicklungsprozess mitbeeinflusst, was einen zirkulären Wirkungszusammenhang ergibt (vgl. Rüegg-Stürm: 2003: 79).

2.3.6 Prozesse

Die Bedeutung der Ablaufstrukturen im Sinne einer Prozessgestaltung nimmt stark zu. Der Faktor Zeit wird nebst der Qualität und dem Preis immer entscheidender.

Zum Zweck der Minimierung von Fehlleistungen, wird die Reduktion von Schnittstellen angestrebt. Die vertikale Gliederung einer Organisation nach Funktionen, wird immer mehr durch die horizontale Ausrichtung auf kundenorientierte Prozesse ergänzt oder gar ersetzt.

In einem Prozess werden eine Menge von Aufgaben in einer standardisierten Abfolge erledigt, was durch den Einsatz von Informationssystemen massgeblich unterstützt wird.

Es werden die Kategorien Managementprozesse, Geschäftsprozesse und Unterstützungsprozesse unterschieden.

Die Managementprozesse umfassen alle wesentlichen grundlegenden Aufgaben, die mit Gestaltung, Lenkung und Entwicklung einer Organisation zu tun haben. Dazu gehören Planung, Steuerung Koordination und Wirkungskontrollen aller anderen Geschäfts- und Unterstützungsprozesse. Es werden einerseits die strategischen Entwicklungsprozesse und andererseits die operativen Führungsprozesse unterschieden, die sich in Mitarbeiterführung, finanzielle Führung und Prozesse des Qualitätsmanagements aufteilen lassen.

Die Geschäftsprozesse verkörpern direkt die (marktbezogenen) Kernaktivitäten einer Unternehmung, die auf die Erzeugung von Kundennutzen ausgerichtet sind.

Die Unterstützungsprozesse dienen der Bereitstellung von Infrastruktur und der Erbringung interner Dienstleistungen, die für die effektive und effiziente Abwicklung der Geschäftsprozesse notwendig sind.

2.3.7 Organisatorischer Wandel (Entwicklungsmodi)

Die Veränderungen von Unternehmungen oder Organisationen bewegen sich meist in zwei Dimensionen. Es sind dies die Sachebene und die Beziehungsebene.

Der Wandel auf der Sachebene bedeutet, dass sich Aktivitäten, ihre Abläufe oder Inhalte verändern. Es kann sich aber auch um Änderungen von Datenflüssen oder Aufgabenprofilen, von Arbeitsplatzgestaltungen oder von Arbeitszeiten handeln. Derartige Neuerungen lassen sich visualisieren und vergleichsweise leicht erfassen.

Der Wandel auf der Beziehungsebene ist wesentlich komplexer und umfasst einen tief greifenderen Prozess. Er betrifft den Bereich der Zugehörigkeit zu einem Team, zu einer Abteilung und damit verbunden zur personellen und kollektiven Identität.

Dieser Wandel kann auch Werte und Identifikationsmöglichkeiten tangieren. Haltungen und Einstellungen als Grundstimmungen müssen neu entwickelt werden, wie auch das Selbstverständnis im veränderten Umfeld. Die Beziehungspraktiken im Umgang mit Aufgaben werden verändert oder in Frage gestellt.

Beim Ausmass des organisationalen Wandels kann generell davon ausgegangen werden, dass je breiter, tiefer greifend und schneller die Veränderungen erfolgen, desto fundamentaler und auch radikaler der unternehmerische Wandel vor sich geht.

Das St. Galler Management Modell spricht bei der Entwicklung und Veränderung von Unternehmungen von Optimierung oder Erneuerung und meint damit einerseits einen evolutionären, inkrementalen⁶ oder einen revolutionären, radikalen Prozess.

Diese Begriffe wurden bereits in Kapitel 1.4 als Organisationsentwicklung oder Business Reengineering erwähnt (vgl. Seite 13ff).

Diese Veränderungstypen können sich auch als Phasen abwechseln und knüpfen an der differenzierten Betrachtungsweise nach Tragweite und Tiefgründigkeit an.

Ob es sich in der Praxis beim Wandel um eine Optimierung oder eine Erneuerung handelt, ist nicht leicht feststellbar. Als Ansatzpunkte für die Beurteilung, sollen die folgenden fünf Kategorien in Abb. 3 dienen. Im Zentrum steht das kollektive Selbstverständnis, davon abgeleitet das Leistungsangebot bzw. der Unternehmenszweck, die Anspruchsgruppen und Interaktionsformen, die Formen der Führung und der Zusammenarbeit, die Prozessmuster der einzelnen Prozesse und die Prozessarchitektur (Gesamtgestaltung der Prozesse).

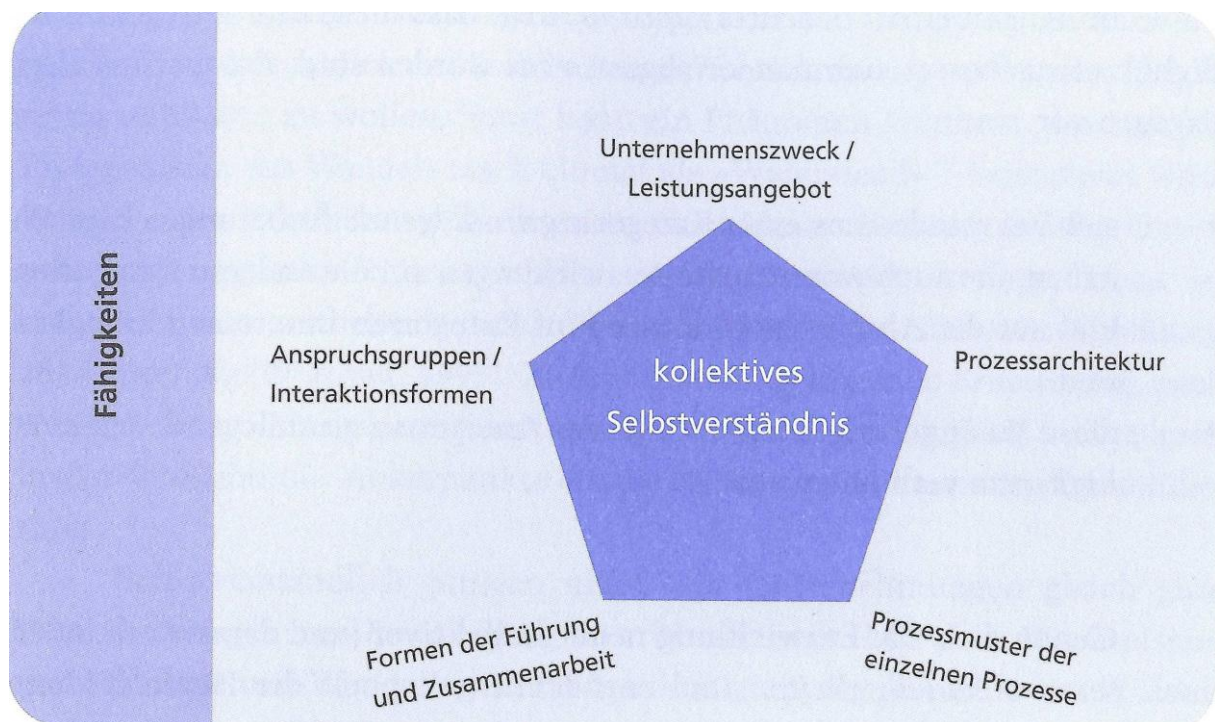


Abbildung 3: Ansatzpunkte der Unternehmensentwicklung (aus Rüegg-Stürm Das neue St. Galler Management-Modell, 2003, S. 85)

Von Optimierung wird nur gesprochen, wenn diese fünf Kategorien lediglich etwas besser aufeinander abgestimmt werden. Erneuerung liegt dagegen vor, wenn sich in einer der fünf Aspekte wesentliche Auswirkungen auf die anderen Kategorien und auf die Abstimmung un-

⁶ inkremental bedeutet schrittweise, stufenweise, nach und nach.

tereinander ergeben, oder wenn diese Veränderungen mit der Aneignung grundlegend neuer Fähigkeiten verbunden sind (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 86f).

Selbstverständlich sind auch Mischformen oder das Auftreten beider Formen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen möglich.

2.4 Theoretische Grundlagen des New Public Management

Mit der zunehmenden Krise in öffentlichen Haushalten und dem Ruf nach höherer Wirkungsorientierung wurden auch in der Verwaltung immer häufiger privatwirtschaftliche Managementkonzepte angewendet, da die vorherrschenden bürokratischen Strukturen und Systeme in der öffentlichen Verwaltung dem Wandel und den neuen Herausforderungen nicht mehr gewachsen waren. Die Entwicklung von Reformmodellen kam zuerst hauptsächlich aus dem englischsprachigen Raum (Australien und Neuseeland) und wurde in den letzten zwanzig Jahren des 20. Jahrhunderts unter dem Begriff „New Public Management“ (NPM) zusammengefasst. In der Schweiz etablierte sich in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren die wirkungsorientierte Verwaltungsführung unter unterschiedlichen Namen (WOV, Wif, NEF, FLAG etc.⁷) und wurde in Lehre und Praxis auf allen staatlichen Ebenen (Bund, Kantone und Gemeinden) vermehrt ein Thema (vgl. Lienhard 2005: 9ff).

Während anfangs vor allem das Finanz- und Rechnungswesen die Diskussion dominiert hat, sind in der letzten Zeit vermehrt Fragestellungen zum Personal-, Organisations-, und Innovationsmanagement auch im öffentlichen Bereich ein Thema und wissenschaftlich aufgearbeitet worden. (vgl. Thom/Ritz 2006: VII).

Die theoretischen Grundlagen des NPM gehen aus verschiedenen Theorie-Ansätzen hervor, hauptsächlich aus den neuen Theorien der Modernen Institutionenökonomie (Public Choice, Property Rights-, Principal Agent-Theorie und Transaktionskostentheorie) und dem Managerialismus.

Die Public-Choice-Theorie geht vom rationalen und nutzenmaximierenden Menschen aus. Angewendet auf die Verwaltung heisst das, dass sich die Beamten eigennutzenmaximierend verhalten und nicht leistungsorientiert. Ansätze des Personalmanagements (Leistungs- und Zielvereinbarung, Mitarbeiterbeurteilung, moderne Führungsstile usw.) und mehr Wettbewerb sind demnach notwendig und aus dieser Theorie abgeleitet worden.

Die Property Rights-Theorie geht ebenfalls von diesem Menschenbild aus und will Freiräume für die Verwaltung schaffen, damit die individuelle Nutzenmaximierung nicht missbraucht wird. Handlungsspielraum und Eigenverantwortlichkeit, die Zusammenlegung von Fach- und Ressourcenverantwortung, Vereinbarungen über das Ziel, nicht über den Weg, gehen auf diesen Ansatz zurück.

Die Leitidee des Principal Agent-Ansatzes geht vom Zielkonflikt aus einem Vertrag zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer aus und sieht für den Ausgleich der unterschiedlichen Interessenlage und Risikoverteilung ein System von Anreiz-, Kontroll- und Informationsmechanismen vor. Diese Idee findet im NPM in Form von Förderung der Verwaltungskultur mittels

⁷ WOV: **W**irkungsorientierte Verwaltungsführung (Kanton St. Gallen)

Wif: **W**irkungsorientierte Verwaltungsführung (Kanton Zürich)

NEF: **N**eue Verwaltungsführung (Kanton Bern)

FLAG: **F**ühren mit **L**istungsauftrag und **G**lobalbudget (Bundesverwaltung)

Leitbildern und Anreizsystemen sowie klaren Informationsinstrumenten wie Kontraktmanagement, Controlling und Berichtswesen seinen Niederschlag.

Für die Transaktionskostentheorie ist das ideale Verhältnis von Produktions- und Transaktionskosten der Anknüpfungspunkt für den Entscheid über Eigen- oder Fremderstellung einer Leistung durch die Verwaltung. Sie wird im NPM als Faktor bei der Beurteilung von Privatisierungen oder Dezentralisierungen berücksichtigt.

Den Managerialismus kennzeichnet die Anwendung so genannter Managementprinzipien auf spezielle Probleme. Schon Fayol bezeichnete das Management als Kombination und Abfolge mehrerer Teilfunktionen: Planung, Organisation, Anweisung, Koordination und Kontrolle.

Zur Ausübung dieser Funktionen braucht es einen gewissen Handlungsspielraum der zusammen mit Technologien zur Produktivitätssteigerung und letztlich zu sozialem Fortschritt führt. Dieser Gedankengang entwickelte sich im NPM zu einer Auflösung der Machtkonzentration durch Dezentralisation, Deregulation und Delegation in der Verwaltung. Die Einführung eines leistungsfähigen Rechnungswesens, von Leistungsvereinbarungen und Leistungsmessungen lassen sich ebenfalls daraus ableiten (vgl. Thom/Ritz 2006: 20ff).

All diese theoretischen Modelle bringen ökonomische, marktorientierte Prinzipien in die Verwaltung und führen dadurch zur effektiven und effizienten Verwendung der knappen staatlichen Mittel (Personen und Finanzen), zu mehr Kundenorientierung und zu einer vermehrten Trennung der strategischen (politischen) und der operativen Ebene (Verwaltung). Zudem werden verschiedene Planungs- und Führungssysteme zwecks Leistungs- und Wirkungsorientierung eingeführt. Es sind dies insbesondere die Betriebsbuchhaltung (Kosten-Leistungsrechnung), Globalbudgetierung, Ziel- und Leistungsaufträge (Leistungs- und Wirkungsziele mit den entsprechenden Indikatoren und dem notwendigen Controlling), Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte (z.B. Abschaffung Beamtenstatus, leistungsorientierte Lohnsysteme), Auslagerung, Privatisierung und Flexibilisierung (von Staatsaufgaben). Dies führte auch zu neuen Führungsstilen und dem Konzept der Unternehmenskultur, welches aus dem privaten Sektor übernommen und der Verwaltung angepasst wurde (vgl. Thom/Ritz 2006:15ff).

Mit diesen Veränderungen in Staat und Politik werden grundlegend neue management- und wirtschaftsorientierte Grundsätze angewendet, die zu einem anderen Staatsverständnis führen. Der Staat entwickelt sich immer mehr vom Leistungsstaat zum Gewährleistungsstaat.

Bei all diesen Veränderungen sind aber die rechtsstaatlichen und demokratischen Grundprinzipien zu beachten. Zu denken ist dabei vor allem an das Legalitäts- Gleichheits- und Gewaltenteilungsprinzip (vgl. Thom/Ritz 2006: 29f).

3 Ist – Zustand

3.1 Organisation der Regierungsstatthalterämter im Kanton Bern mit Schwerpunkt auf den sechs Regierungsstatthalterämtern in und um Bern

Der Kanton Bern ist gemäss Verfassung⁸ territorial in 26 Amtsbezirke mit je einem Regierungsstatthalteramt aufgeteilt. Die Regierungsstatthalterämter sind kantonale Stellen und damit Teil der dezentralen kantonalen Verwaltung. Sie werden von einem durch das Volk im Amtsbezirk gewählten Regierungsstatthalter bzw. einer Regierungsstatthalterin geleitet. Im Amtsbezirk Bern besteht gemäss Gesetz⁹ eine Sonderregelung. Hier sind grundsätzlich zwei Regierungsstatthalter/innen zu wählen, die die Geschäfte gemäss Reglement unter sich aufteilen¹⁰. Das Amt Bern ist dreimal so gross wie der zweitgrösste Amtsbezirk.

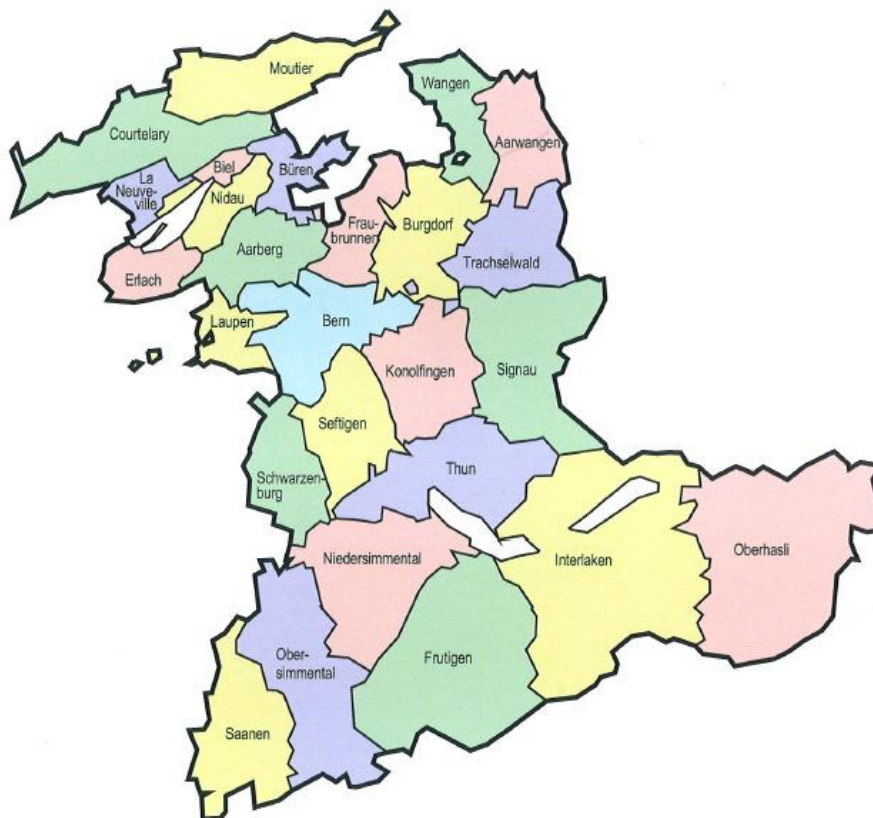


Abbildung 4: Karte der heutigen 26 Amtsbezirke (Titelblatt der Berner Zeitschrift für Geschichte und Heimatkunde, Heft 1, Jahrgang 2006)

⁸ Art. 93 der Verfassung des Kantons Bern vom 6.6.1993 (BSG 101.1)

⁹ Art. 1 Abs. 2 des Gesetzes über die Regierungsstatthalter (RstG) vom 16.3.1995 (BSG 152.321)

¹⁰ Reglement über die Verteilung der Geschäfte unter die Regierungsstatthalter I und II des Amtsbezirkes Bern vom 21.12.1928 (BSG 152.371.311)

Im Jahr 2007 wechselte der Regierungsstatthalter I von Bern in die Privatwirtschaft. Seit dem 1. Dezember 2007 ist somit im Amtsbezirk Bern eine Amtsinhaberin tätig. Sie leitet das gesamte Regierungsstatthalteramt Bern. Im Zuge der anstehenden Reform wurde auf die Neuwahl eines zweiten Amtsinhabers verzichtet (vgl. Kanton Bern 2007: 1¹¹).

Auch auf die Wiederwahl der übrigen demissionierenden Amtsinhaber(innen) wird in der letzten Amtsdauer bis zur Umsetzung der Reform verzichtet. Die Vakanzen werden durch befristete Ernennung (Regierungsratsbeschluss) eines anderen Amtsinhabers zum a.o. Regierungsstatthalter überbrückt.

Die bestehenden Amtsbezirke, die alle die gleichen Aufgaben wahrnehmen, unterscheiden sich beträchtlich bezüglich Fläche und Einwohnerzahl. Der kleinste und bevölkerungsärmste Amtsbezirk ist Neuenstadt (La Neuveville), mit 6'000 Einwohnern und einer Fläche von 52km². Mit Abstand am dichtesten besiedelt und am bevölkerungsreichsten ist demgegenüber der Amtsbezirk Bern, mit ca. 240'000 Einwohnern und einer Fläche von 234km².

Die sechs Regierungsstatthalterämter in und um Bern dehnen sich heute über 333 öffentlich rechtliche Körperschaften (davon 111 Einwohner- und Gemischte Gemeinden) auf einer Fläche von insgesamt 1006 km² mit einer Bevölkerung von 394'000 Einwohnern aus. Das entspricht insgesamt etwa einem Drittel der Kantonsbevölkerung und etwa einem Sechstel der Fläche des gesamten Kantons Bern.

Die sechs Regierungsstatthalterämter in und um Bern weisen eine unterschiedliche Anzahl Mitarbeiter/innen auf und organisieren sich intern autonom.

Die folgende Tabelle schafft einen Überblick und verdeutlicht die bestehenden Verhältnisse.

Regierungsstatthalteramt / Amtsbezirk	Mitarbeiter/innen (L=Lernende, RP= Rechtspraktikanten)	Stellenprozente Mitarbeiter/innen (+ Chef/in)	öffentl. rechtl. Körperschaften	Fläche	Einwohner Stand 14. 9. 2007
Bern	32 (+3L,+3RP)	1870 (+100)	80	234 km ²	237'508
Fraubrunnen	6 (+1L,+1RP)	320 (+100)	76	124 km ²	38'380
Konolfingen	7 (+1RP)	500 (+100)	64	214 km ²	57'028
Laupen	3 (+1L,+1RP)	190 (+ 70)	32	88 km ²	14'414
Schwarzenburg	2 (+1L,+1RP)	150 (+ 60)	17	157 km ²	10'025
Seftigen	4 (+1L,+1RP)	280 (+100)	64	189 km ²	36'400
Total	54 (+7L,+8RP)	3310 (+530)	333	1006 km²	393'755

Tabelle 1: Regierungsstatthalterämter in und um Bern (Stand 1.1.2009): Kennzahlen zu Mitarbeiterbestand, öffentlichrechtlichen Körperschaften, Fläche und Einwohner (Stand 14.9.2007, aus Staatskalender des Kantons Bern 2007/2008)

¹¹ RRB Regierungsratsbeschluss Nr. 1398 vom 22.8.2007

Die Zahlen der Tabelle bestätigen die grossen Unterschiede unter den Amtsbezirken in und um Bern, die sich auch in den folgenden Zahlen zu Jahresrechnungen und Budgets widerspiegeln.

Bisher verfügen die Regierungsstatthalterämter über Jahresrechnungen und Budgets im Rahmen der bestehenden Finanzbuchhaltung (FIBU). Die RSAs erstellen eine Hilfsbuchhaltung. Die übrigen Arbeiten für Rechnungslegung und Buchhaltung erfolgen zentral im ABA in Bern. Dabei werden die Wertflüsse zwischen dem Amt und seiner Umwelt vergangenheitsorientiert monatlich abgebildet. Gesteuert wird über die Kontengruppen (vgl. Kanton Bern 2009a: 45).

Jahresrechnungen 2008 (in 1000er CHF, gerundet)	Aktiven	Passiven	Total	Aufwand	Ertrag	Saldo
Amt Bern	-14'403	-271	-14'673	4'476	-1'055	3'421
Amt Fraubrunnen	-2'558	-89	-1'848	803	-132	671
Amt Konolfingen	-2'454	-109	-2'653	1'113	-350	762
Amt Laupen	-1'722	-12	-1'734	581	-101	480
Amt Schwarzenburg	-1'513	-17	-1'530	511	-60	452
Amt Seftigen	-1'973	-67	-2'040	766	-245	522
Total	-24'623	-668	-24'478	8'250	-1'943	6'308

Tabelle 2 Zusammenzug der Jahresrechnungen (FIBU) der bisherige Ämter in und um Bern 2008 (Amt für Betriebswirtschaft und Aufsicht 2009: 3).

Im Totalaufwand von gut Fr. 8,2 Mio sind Löhne und Gehälter für die sechs Regierungsstatthalterämter im Betrag von total Fr. 4,8 Mio. enthalten (Amt für Betriebswirtschaft und Aufsicht 2009a: 1).

Bei den sechs oberwähnten Regierungsstatthalterämtern bestehen am 31.12.2008 für sämtliche Mitarbeitende und Regierungsstatthalter/innen Ferienguthaben von gut 6900h und Gleitzeitguthaben von gut 1500h (vgl. Amt für Betriebswirtschaft und Aufsicht 2009a: 11), was ein Indikator dafür ist, dass bereits heute die personellen Ressourcen sehr knapp bemessen sind.

Durch die vorgesehene Reform, die per 1.1.2010 umgesetzt wird, werden neue Strukturen entstehen. Es wird fünf Verwaltungsregionen mit insgesamt zehn Verwaltungskreisen und je einem Regierungsstatthalteramt geben. Nähere Angaben dazu folgen in Kapitel 4.

3.1.1 Kurzer historischer Abriss

Von 1294 bis 1798 regierten in Bern Schultheiss, Rät und Burger. In dieser Zeit war der Landvogt Vertreter der Obrigkeit und Sprachrohr seiner Landvogtei. Die Landvögte gehörten gleichzeitig dem Grossen Rat an. Sie werden oft als Vorgänger der heutigen Regierungsstatthalter bezeichnet und wirkten bis zum Ende des alten Bern im Jahre 1798.

1798 schaffte Napoleon die Helvetische Republik. Seine Vision eines Einheitsstaates setzte sich aber nicht durch und wurde 1803 durch die Mediationsverfassung ersetzt, die die Schweiz in ein flächendeckendes Gebilde von souveränen Kantonen zusammenfasste.

Ähnliches geschah auch im Kanton Bern, wo die patrizische Regierung das Territorium 1803 in 22 Amtsbezirke aufteilte, die der Regierung direkt unterstanden. Sie setzte in jedem Bezirk einen Oberamtmann ein, wie die Regierungsstatthalter bis 1831 hiessen. Das französische Präfektenmodell wurde somit von den Bernern nach 1803 generell beibehalten.

Die heutigen Amtsbezirksstrukturen im Kanton Bern gehen auf das Ende des 18. und den Beginn des 19. Jahrhunderts zurück. Die Bildung der Amtsbezirke, die in dieser Form grundsätzlich immer noch bestehen, war ein Kompromiss zwischen den Landvogteien und den helvetischen Distriktseinteilungen.

Aufgabe der Amtsinhaber war nach 1803 hauptsächlich die Stellvertretung der Regierung, der Vollzug der allgemeinen Verordnungen und Befehle der Regierung, das Wachen über die öffentliche Sicherheit und die gesetzliche Ordnung im Amtsbezirk (vgl. Flückiger 2006: 2ff). Zudem besass der Oberamtmann richterliche Befugnisse. Er wirkte als Friedensrichter, Untersuchungsrichter und Präsident des Amtsgerichts. Seine Amtsgewalt ging weit über diejenige eines heutigen Regierungsstatthalters hinaus.

Während der Restauration wurde 1815 der Jura mit Bern vereinigt, so dass nachher 27 Amtsbezirke bestanden.

Mit der Regeneration und der Annahme der ersten Kantonsverfassung im Jahre 1831, wurde die strikte Gewaltentrennung eingeführt. Von nun an gab es den Regierungsstatthalter mit hauptsächlich vollziehenden und aufsichtsrechtlichen Funktionen sowie das Amtsgericht und den Gerichtspräsidenten. Mit der Verfassung von 1831 wurden auch die Gemeinden geschaffen, die durch das Gemeindegesetz in Einwohner-, Bürger- und Kirchgemeinden unterteilt wurden.

Im Jahre 1846 gab es 30 Amtsbezirke. Vorstösse zur Reduktion der Verwaltungseinheiten gab es bereits in der Restaurationszeit. Sie blieben erfolglos (vgl. Mader 2006:3f).

Die Volkswahl der Regierungsstatthalter wurde 1893 durch eine Teilrevision der Kantonsverfassung eingeführt.

Mit der Gründung des Kantons Jura (1979) reduzierte sich die Anzahl Amtsbezirke auf 26.

Im Jahr 1997 wurde das Amt des Gerichtspräsidenten vom Amt des Regierungsstatthalters definitiv getrennt, nachdem diese Gewaltentrennung aus dem Jahre 1831 zwischenzeitlich wieder aufgehoben worden war. Damals, 1997, wurden erstmals drei Frauen als Regierungsstatthalterinnen gewählt. Im Jahr 2000 wurde im Amtsbezirk Bern eine vierte Frau als Regierungsstatthalterin gewählt.

In den letzten 10 Jahren gab es verschiedene politische Vorstösse zur Reduktion der Amtsbezirke und zur Reform der dezentralen Verwaltung. Erst am 24. September 2006 kam es zur Volksabstimmung. Die Reform der dezentralen Verwaltung und die Justizreform wurden aufgrund der Mehrheit der Stimmen vorwiegend in den städtischen Gebieten durch das Volk angenommen.

Hauptziel der Reform war die Vereinheitlichung der Strukturen. Ursprünglich waren auch beträchtliche Einsparungen zwecks Sanierung des Finanzhaushaltes angestrebt worden, was aber im Verlaufe der Diskussion nicht mehr das Hauptargument darstellte. (vgl. Kanton Bern 2006: 11-13).

Die Neuorganisation der dezentralen Verwaltung des Kantons Bern wird auf den 1.1.2010, diejenige der Justiz auf den 1.1.2011 umgesetzt.

3.2 Aufgaben (inkl. politisch-rechtliche Rahmenbedingungen (Gesetz über die Regierungstatthalter))

In Art. 92 Abs. 3 der Kantonsverfassung (KV)¹² sind die Aufgaben der Regierungstatthalter/innen wie folgt beschrieben: Sie

- vertreten den Regierungsrat (lit. a),
- überwachen den ordnungsgemässen Gang der Bezirksverwaltung und beaufsichtigen die Gemeinden (lit. b),
- sind in den vom Gesetz bezeichneten Fällen Bewilligungs-, Genehmigungs-, Verwaltungsjustiz- und Vollzugsbehörden (lit. c),
- wirken als Polizeibehörde und erfüllen in ausserordentlichen Lagen Führungs- und Koordinationsaufgaben (lit. d),
- beraten und unterstützen nach Anweisung der Justiz-, Gemeinde-, und Kirchendirektion die Dienststellen der Gerichts- und Justizverwaltung in Fragen des Personals, der Organisation und Administration. (lit. e).

Das Gesetz über die Regierungstatthalter¹³ bildet die wesentlichste Grundlage für die Ausübung der in der Verfassung erwähnten Funktionen. In Art. 11 heisst es insbesondere: "Die Regierungstatthalterin oder der Regierungstatthalter steht der Bevölkerung und den Behörden mit Rate zur Verfügung."

Die konkrete Aufteilung der Gemeinden auf die Amtsbezirke ist im Organisationsgesetz¹⁴ geregelt (Gemeindeliste im Anhang des Organisationsgesetzes).

In der Verordnung über die Obliegenheiten der Regierungstatthalter/innen¹⁵ konkretisiert der Regierungsrat im Rahmen von allgemeinen Bestimmungen weitere Regelungen zu den Aufsichtspflichten, zur Verwaltungsrechtspflege sowie zu Personal, Administration und Organisation.

Weiter regelt die Verordnung über die Geschäftsleitung¹⁶ der Regierungstatthalterinnen und Regierungstatthalter die Einführung der Einsatzstrategie des Regierungsrates, die Vereinheitlichung der Praxis, die Organisation von Weiterbildungsveranstaltungen und die Koordination und Kommunikation mit dem Regierungsrat.

Diese Verordnung wird durch die Dienstinstruktion¹⁷ der Justiz-, Gemeinden- und Kirchendirektion ergänzt, die die hauptsächlichen Aufgaben der Regierungstatthalterämter auf 51 Seiten zusammenfasst. Die Dienstinstruktion wird regelmässig überarbeitet.

Zusätzlich hat die Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion die Möglichkeit, den Regierungstatthalter/innen Weisungen zu erteilen. Die Geschäftsleitung der Regierungstatthalterinnen und Regierungstatthalter kann zudem Empfehlungen verabschieden, die von allen Regierungstatthalter/innen umgesetzt werden müssen.

¹² KV Verfassung des Kantons Bern vom 6.6.1993 (BSG 101.1)

¹³ RstG Gesetz über die Regierungstatthalterinnen und Regierungstatthalter vom 16.3.1995 (BSG 152.321)

¹⁴ OrG Gesetz über die Organisation des Regierungsrats und der Verwaltung (Organisationsgesetz) vom 20.6.1995 (BSG 152.01)

¹⁵ Verordnung über die Obliegenheiten der Regierungstatthalter vom 23.12.1955 (BSG 152.321.1)

¹⁶ Verordnung über die Geschäftsleitung der Regierungstatthalterinnen und Regierungstatthalter vom 26.6.2002 (BSG 152.321.3)

¹⁷ Dienstinstruktion der Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion des Kantons Bern betreffend die Obliegenheiten der Regierungstatthalterinnen und Regierungstatthalter, Stand 1.9. 2002

Derartige Empfehlungen bestehen beispielsweise zur gemeinsamen elterlichen Sorge (Familienrecht), zur Meinungsäusserungsfreiheit der Regierungsstatthalter/innen, zum Inventarwesen (Erbrecht) etc.

Die Aufgaben der Regierungsstatthalterämter können hauptsächlich unter die folgenden Themen subsumiert werden (vgl. Kanton Bern 2009c: 1):

Bewilligungsbehörde:

Das Regierungsstatthalteramt ist zuständig für die Erteilung von Baubewilligungen, Bewilligungen gemäss Bäuerlichem Bodenrecht, Gastgewerbebewilligungen, Angelfischerpatenten, Anordnung von Erbschaftsinventaren, Ausstellen von Handelsreisendenkarten, Behinderten ausweisen u. v. m.

Verwaltungsjustizbehörde:

Über Beschwerden gegen Verfügungen der Gemeinden entscheidet das Regierungsstatthalteramt (ausser bei Baubewilligungen der Gemeinden, hier ist die kantonale Baudirektion Beschwerdeinstanz).

Aufsichtsbehörde:

Die Regierungsstatthalterämter beaufsichtigen die öffentlichrechtlichen Körperschaften wie z.B. Einwohnergemeinden, Burgergemeinden, Kirchgemeinden und Gemeindeverbände in regelmässigen Abständen (Vierjahresrhythmus) und kontrollieren jährlich deren Rechnungslegung (Passationen). Bei Bedarf werden aufsichtsrechtliche Verfahren durchgeführt. Die Regierungsstatthalter/innen setzen neu gewählte Pfarrpersonen ins Amt ein. Sie beraten und beaufsichtigen aber auch die Feuerwehren und die Polizei.

In diesem Zusammenhang werden auch Weiterbildungen und fachspezifische Schulungen für Gemeinden und Institutionen durchgeführt.

Vollzugsbehörde:

Das Regierungsstatthalteramt vollzieht die kürzeren Strafen und kann besondere Vollzugsformen bewilligen (gemeinnützige Arbeit, Abverdienen von Bussen, Halbgefangenschaft etc.).

Krisenmanagement:

Die Regierungsstatthalter/innen koordinieren und leiten (insbesondere in ausserordentlichen Lagen) den regionalen Einsatz von Feuerwehr, Zivilschutz und Polizei und setzen zu diesem Zweck eine zivile Führungsorganisation ein.

Fürsorge- und Vormundschaftsbehörde:

Die Regierungsstatthalter/innen sind vormundschaftliche Aufsichtsbehörde (u. a. Kontrolle der Vormundschafts-, Beiratschafts-, und Beistandschaftsrechnungen). Sie behandeln Beschwerden gegen Verfügungen der Vormundschaftsbehörden und ordnen notfalls die fürsorgliche Freiheitsentziehung an.

Ombudsperson:

Die Regierungsstatthalter/innen beraten Behörden und Private und vermitteln bei Bedarf in unterschiedlichsten Angelegenheiten. Sie erteilen vielfach Auskünfte in juristischen und anderen Fragen auch an die Gemeinden.

Im weiteren Sinne gehören dazu auch die vielfältigen Tätigkeiten der Öffentlichkeitsarbeit wie Fachreferate, Ansprachen und Teilnahme an Veranstaltungen (Repräsentationsaufgaben).

Mit dieser Aufzählung soll ein Einblick in die Vielfalt der Tätigkeiten der Regierungsstatthalterämter gegeben werden, welcher keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Es wären hier noch eine grosse Zahl weiterer regelmässiger Aufgaben zu ergänzen, wie etwa die Organisation von Wahlen und Abstimmungen, die Beglaubigung von Unterschriften, die Anordnung von Hausdurchsuchungen, Interventionen im Bereich der häuslichen Gewalt etc.

Die vorliegende Auflistung der zentralen Aufgaben der Regierungsstatthalterämter zeigt, wie breit das Tätigkeitsfeld der Regierungsstatthalterämter ist. All diese Aufgaben kompetent und zeitgerecht im Interesse der vielfältigen Kunden zu erledigen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe.

Es ist klar, dass die personellen Ressourcen der Regierungsstatthalterämter in Anbetracht der vielfältigen Aufgabenpalette vor allem in den kleineren Ämtern eine Spezialisierung und Aufteilung von Fachbereichen auf einzelne Personen nur sehr beschränkt erlauben. Hier sind vermehrt Allrounder/innen am Werk, die in mehreren Aufgabenbereichen tätig sind. Dies garantiert zwar eine abwechslungsreiche Tätigkeit, ist aber eine grosse Herausforderung, da das Fachwissen auf mehreren Gebieten angeeignet und weiterentwickelt werden muss. Gleichzeitig baut sich aber ein grosses Wissen über Örtlichkeiten, Personen und Sachverhalte über die Fachbereichsgrenzen hinaus auf, das für das rechtzeitige Erkennen von möglichen Problemen von grosser Bedeutung sein kann.

Im grössten Amt, in Bern, wird demgegenüber bereits heute eine weitgehende Spezialisierung erreicht. Diese muss allerdings in Anbetracht der Zusammenhänge und Abhängigkeiten der einzelnen Aufgaben ebenfalls durch eine horizontale Vernetzung bzw. Zusammenarbeit unter den Fachbereichen ergänzt werden.

3.3 Umweltsphären

Hier sind die vier wichtigsten Aspekte der Umweltsphären nach dem St. Galler Management-Modell zu untersuchen: Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft.

Der Kanton Bern ist sehr gross und die Gegebenheiten in den eher ländlichen Gebieten unterscheiden sich von denjenigen in und um die Stadt Bern herum. Sie werden im Folgenden kurz dargestellt:

Im Amt Bern dominiert die Stadt Bern als bevölkerungsreichste Gemeinde mit einer urbanen Bevölkerung. Sie nimmt wichtige Zentrumsfunktionen wahr. Die angrenzenden Agglomerationsgemeinden, die ebenfalls zum Amt Bern gehören, sind praktisch mit der Stadt zusammengewachsen. Obwohl es auch ländliche Gebiete (z. B. Gemeinde Oberbalm oder Vechigen) gibt, ist die Region klar städtisch dominiert. Die Stadt bietet eine vielfältige, öffentliche und private Infrastruktur und verfügt wie die Agglomerationsgemeinden über ausgebaute, spezialisierte (Gemeinde-)Verwaltungen. Die Ansprüche der Gemeinden, Behörden, Institutionen und der Wirtschaft steigen hier stetig infolge generell besserer Ausbildungsmöglichkeiten und moderner Informations- und Kommunikationsmittel. Wirtschaftlich gibt es einige Grossbetriebe. Die Stadt Bern ist aber dennoch weitgehend von Dienstleistungsbetrieben und öffentlichen Verwaltungen (Bund, Kanton und Gemeinden) geprägt. Als Landeshauptstadt ist Bern vor allem auch politisches Zentrum.

Die politischen Verhältnisse präsentieren sich in der Stadt Bern ähnlich wie in den übrigen Schweizer Städten, wo seit geraumer Zeit rot-grün regiert. Demgegenüber gibt es in den Agglomerationsgemeinden sowohl bürgerliche als auch sozialdemokratische Mehrheiten.

Die umgebenden ländlichen Gebiete (Amtsbezirke) werden aus städtischer Sicht als Naherholungsgebiete geschätzt, sollten aber möglichst ihre landschaftlichen Qualitäten ungeschmälert erhalten können. Die Entwicklung von Wirtschaft und Siedlungsräumen wünscht die auf die städtischen Gebiete ausgerichtete Bevölkerung hauptsächlich im Raume der Stadt und Agglomeration, welche mit öffentlichen Verkehrsmitteln erschlossen ist. Dies findet Niederschlag im behördenverbindlichen, kantonalen (vom Bund genehmigten) Richtplan (vgl. Kanton Bern 2008a: 2), der in diesem Sinne im Jahr 2006 Anpassungen erfahren hat. Das durchschnittliche Volkseinkommen betrug in der Region Bern im Jahr 2005 pro Kopf Fr. 55'100.-- und im gesamten Kanton Fr. 45'644.--. Der schweizerische Durchschnitt lag 2005 bei Fr. 54'000.-- (vgl. Kanton Bern 2009b: 1).

In den ländlichen Amtsbezirken rund um Bern präsentiert sich die Situation anders. Hier sind auch in den regionalen Zentren wie Konolfingen, Münsingen, Belp, Laupen oder Schwarzenburg kaum spezialisierte Fachstellen vorhanden. Die Gemeindeverwaltungen sind - wie die Gemeinden selbst - von unterschiedlicher Grösse und Ausgestaltung.

Wirtschaftlich dominieren nebst Dienstleistungsbetrieben und Gewerbe auch vermehrt Land- und Forstwirtschaft. Wirtschaftlich ist der ländliche Raum stark von den Absatzmärkten in der Stadt abhängig. Bezüglich Durchschnittseinkommen liegen die ländlichen Gebiete weit hinter der Region Bern zurück. So liegt beispielsweise das Durchschnittseinkommen in der Planungsregion Schwarzwasser (10 Gemeinden im Süden von Bern) pro Kopf bei Fr. 30'481.-- (Region Schwarzwasser 2008: 20), was deutlich unter dem kantonalen Mittel liegt.

Die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien sind vor allem bei der älteren Generation weit weniger verbreitet als in der Agglomeration und der Stadt. Dies findet z.B. in der selteneren Verwendung internetbasierter Gesuchsformulare bei den Regierungsstatthalterämtern Ausdruck.

Die Mehrheit der kleineren und mittleren Gemeinden wird bürgerlich regiert. In den grösseren Gemeinden nimmt die Bedeutung der anderen politischen Kräfte und Parteien (wie EVP, SP und Grüne) zu. So wechselte z. B. per 1.1.2009 das Gemeindepräsidium in der Gemeinde Wahlern von der SVP zur SP.

Die vorhandenen Natur- und Landschaftswerte sind der Bevölkerung in diesem Gebiet zwar bewusst, aber die wirtschaftliche Entwicklung wird generell als notwendig erachtet und von vielen als höherrangig gewertet als der Schutzgedanke. So werden beispielsweise im Zusammenhang mit dem aktuellen Naturparkprojekt Gantrisch vor allem von Seiten der Landwirtschaft Befürchtungen bezüglich zusätzlicher Schutzbestimmungen laut, die es ernst zu nehmen gilt. Die im Richtplan vorgesehenen Einschränkungen für die Planung und Erweiterung von Bauzonen (Anbindung an den öffentlichen Verkehr), stösst auf Widerstand, da das Angebot an öffentlichen Verkehrsmitteln infolge des Streusiedlungscharakters (weitläufige Gebiete, dünn besiedelt) nicht im gleichen Masse ausgebaut ist wie in der Stadt und den Agglomerationsgemeinden.

3.4 Anspruchsgruppen

Hier werden nur diejenigen Anspruchsgruppen thematisiert, deren Verhältnis zu den Regierungsstatthalterämtern in Stadt und Region unterschiedlich ist und die für die vorliegende Studie relevant sind: die lokale Bevölkerung (private Kunden), die Gemeinden (Behörden und Verwaltung) sowie die Fachpersonen (z.B. Anwälte, Notare und Architekten).

Die Bevölkerung wendet sich im städtischen Raum eher an die Gemeindeverwaltungen oder an die vorhandenen Fachstellen oder Fachpersonen als an das Regierungsstatthalteramt, um Auskünfte zu erhalten (vgl. Wichtermann 2009: 153), da hier, wie bereits erwähnt, ein vielfältiges Dienstleistungsangebot besteht.

Die Gemeindeverwaltungen sehen sich eher als Partner des Regierungsstatthalteramtes und schätzen dessen Koordinationsfunktion. Das Regierungsstatthalteramt wird ähnlich wahrgenommen wie die übrigen Stellen der kantonalen Zentralverwaltung (vgl. Wichtermann 2009: 153). Bei den Behörden der Gemeinden spielen politische Aspekte mit, die das Verhältnis zum Regierungsstatthalteramt als Aufsichts- und Beschwerdeinstanz prägen. Es sind im städtischen Raum auch vermehrt politisch motivierte Verfahren feststellbar (vgl. Mader 2006: 10). Im Amt Bern werden generell mehr Entscheide schriftlich gefällt, da die Geschäftslast sehr hoch ist und nicht ständig Augenscheine und Besprechungen durchgeführt werden können. Für die Arbeit der Fachpersonen, die in Bern und der weiteren Umgebung tätig sind, kann erschwerend sein, dass jedes Amt trotz grundsätzlich gleichen Weisungen kleine Eigenheiten und Unterschiede in der Praxis hat (vgl. Zaugg 2009: 111).

Anders präsentiert sich die Situation in den ländlichen Amtsbezirken rund um das Amt Bern herum. Hier ist das Regierungsstatthalteramt Anlaufstelle für Bevölkerung, Gemeinden (Behörden und Verwaltung) sowie Fachpersonen. Die Distanz zu Bern ist für die Bevölkerung und die Gemeinden nicht nur geografisch gesehen deutlich grösser. Die Beziehungen zum Regierungsstatthalteramt sind in der Regel näher, persönlicher und direkter als diejenigen zu den anderen Amtsstellen der kantonalen Verwaltung. Bern wird oft als anonymer Verwaltungsapparat ohne Bezug zur eigenen Realität, zur ländlichen Umgebung, als Bürokratie, die von Amt zu Amt weiter weist und nicht weiterhilft, bezeichnet und erlebt.

Es wird oft das persönliche Gespräch zur Auskunftserteilung gesucht. Dies ergaben auch die statistischen Auswertungen der im Jahr 2004 vom Kanton erhobenen Daten zum Kundenkontakt der einzelnen Regierungsstatthalterämter (vgl. Müller 2009: 79).

Auch von Fachpersonen wird der direkte Kontakt auf den ländlichen Ämtern sehr geschätzt. Vielfach können die Verfahren aufgrund bestehender Ortskenntnisse unkompliziert und rasch abgewickelt werden (z.B. Sozialhilfebeschwerden und Bewilligungen gemäss Bäuerlichem Bodenrecht). Für seltene und komplizierte Fälle kann die fehlende Spezialisierungsmöglichkeit in den einzelnen Fachbereichen zu Problemen führen (vgl. Hugentobler 2009: 103). Auch kann die z. T. uneinheitliche Praxis für die Fachpersonen zusätzlichen Aufwand bedeuten.

Für Fachpersonen sind die Unterschiede zwischen Stadt und Land dennoch am geringsten. Für die Architekten und Baufachleute sind eher die unterschiedlichen Bauordnungen in den einzelnen Gemeinden relevant und nicht die Amtsstrukturen.

Die bei den ländlichen Regierungsstatthalterämtern bestehende Nähe zu Personen, Örtlichkeiten und Behörden wird vor allem von der Zentralverwaltung als Gefahr für Neutralität und

Sachlichkeit der Entscheide gesehen, die aber durch die bestehenden Ausstandsmöglichkeiten entschärft wird (vgl. Müller 2009: 80 und Frost 2009: 87).

Die Situation der Mitarbeitenden wird unter Kapitel 3.5.3 beleuchtet.

3.5 Ordnungsmomente

Lange bestanden für die Führung der Geschäfte in den Regierungsstatthalterämtern lediglich die bereits erwähnten Aufgabendefinitionen in Verfassung, Gesetz, Verordnungen, Reglement und Dienstinstruktion. Die personellen und finanziellen Ressourcen wurden durch den Kanton zentral bestimmt und der Chef des Regierungsstatthalteramtes im Amtsbezirk vom Volk gewählt. Er unterstand und untersteht direkt dem Regierungsrat.

Die Regierungsstatthalter gründeten bereits 1947 gemeinsam den Verein der Regierungsstatthalter, um den Zusammenhalt und die Weiterbildung zu gewährleisten. Regelmässige Treffen (viermal jährlich) unter den Regierungsstatthaltern garantierten Wissens- und Erfahrungsaustausch und Kontakte. Jedes Regierungsstatthalteramt organisierte sich intern je nach den Wünschen und Vorstellungen des Chefs.

Erst mit den aufkommenden Reformdiskussionen anfangs der 90er Jahre und der flächendeckenden Einführung von NEF (neue Verwaltungsführung) in der zentralen Verwaltung des Kantons Bern (mit Ausnahme der dezentralen Verwaltung und der Justiz) begann offiziell eine neue Entwicklung, ausgerichtet auf Grundsätze des modernen, betriebswirtschaftlichen Managements auch in der dezentralen Verwaltung, die sich konkret mit dem Fragen des WAS (Strategie), WIE (Struktur) und WARUM oder WOZU (Kultur) beschäftigte.

Schon früher gehörten Werte wie Kundenorientierung, effizienter Einsatz der beschränkten Mittel und möglichst effektive Aufgabenerfüllung zu den Hauptzielsetzungen für die Arbeit der Regierungsstatthalterämter. Sie fühlten sich durch die Volkswahl der obersten Führung einerseits der Bevölkerung und den Behörden am Ort, andererseits aber auch als verlängerter Arm der Regierung und dem Kanton verpflichtet. Finanziert durch Steuergelder, waren sie sich ihrer Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit bewusst.

3.5.1 Strategie

Als erster Schritt für die Umsetzung einer noch zu schaffenden Einsatzstrategie wurde im Jahr 2002 die Verordnung über die Geschäftsleitung¹⁸ in Kraft gesetzt. Ihr Ziel war die Einführung von Instrumenten für die spätere Umsetzung der Strategie, die Sicherstellung der Vereinheitlichung der Praxis der Regierungsstatthalterämter in ihren Aufgabengebieten sowie die Koordination mit der Kantonsverwaltung. Gemäss Verordnung finden seither mindestens einmal jährlich (in der Regel etwa drei- bis viermal pro Jahr) Versammlungen der Regierungsstatthalterinnen und Regierungsstatthalter in diesem institutionellen Rahmen statt.

Zur Konkretisierung der gesetzlichen Regelungen¹⁹ wurde durch eine Arbeitsgruppe im Hinblick auf die Umsetzung der Reform der dezentralen Verwaltung im Auftrag der Regierung eine Einsatzstrategie entworfen. Nach Konsultations- und Mitberichtsverfahren wurde diese

¹⁸ Verordnung über die Geschäftsleitung der Regierungsstatthalterinnen und Regierungsstatthalter vom 26.6.2002 (BSG 153.321.3)

¹⁹ Gesetz über die Regierungsstatthalterinnen und Regierungsstatthalter vom 16.3.1995 (BSG 153.321)

Einsatzstrategie für die Regierungsstatthalterinnen und Regierungsstatthalter²⁰ am 10. September 2008 durch den zuständigen Regierungsrat genehmigt. Die Strategie basiert auf Leitsätzen der Regierung und regelt die hauptsächlichen Aufgaben, das Verhältnis zwischen Verwaltungskreis und Kanton, die Grundsätze der künftigen Geschäftsleitung, die Ausgestaltung der Aufsicht, der wesentliche Inhalt der Leistungsvereinbarung (inkl. Controlling und Reporting), Kommunikations- und Informationsgefässe sowie Grundsätze betreffend Aus- und Weiterbildung der Regierungsstatthalter/innen.

Obwohl auf die neue Struktur der Verwaltungsregionen mit Verwaltungskreisen und die Umsetzung von NEF ausgerichtet, ist dieses Grundsatzpapier bereits ab seiner Genehmigung anwendbar und gilt neu als Leitlinie für die Aufgabenerfüllung der Regierungsstatthalterämter.

Diese Einsatzstrategie bildet zusammen mit der Schaffung der Geschäftsleitung der Regierungsstatthalter und deren Empfehlungskompetenz auch eine wichtige Grundlage für die Vereinheitlichung der Praxis in den verschiedenen Ämtern bzw. später in den Verwaltungskreisen.

Der Verein der Regierungsstatthalter/innen hat sich an seiner letzten Versammlung vom 29. Mai 2009 aufgelöst. Seine Aufgaben werden künftig von der Geschäftsleitung wahrgenommen (vgl. Verein der Regierungsstatthalter/innen 2009: 3).

3.5.2 Struktur

Die Aufbauorganisationen, d.h. die Organigramme der sechs Regierungsstatthalterämter in und um Bern, sind seit Bestehen der Geschäftsordnungen, die bis Mitte 2006 in allen Amtsbezirken erstellt werden mussten, vergleichbar.

Das Organigramm des Regierungsstatthalteramtes Bern vom 1. Juli 2008 zeigt grundsätzlich eine divisionale Struktur mit sechs Abteilungen, wovon zwei noch eine weitere Unterabteilung haben. Die Anzahl Mitarbeiter/innen pro Abteilung oder Unterabteilung liegt zwischen 3 und 7 Personen. Die Abteilungen sind nach den folgenden Fachgebieten gegliedert: Strafvollzug, Fürsorgerischer Freiheitsentzug, Bauen und Gastgewerbe, Rechtsdienst (Unterabteilung Rechtspraktikanten), Kanzlei (Unterabteilung Lernende) und Finanzen/Amthaus.

Bei den Bereichen Kanzlei und Finanzen besteht auch eine funktionale Gliederung, indem hier die eingehenden Dossiers des Rechtsdienstes in der elektronischen Geschäftskontrolle, dem Prefecta, registriert werden und auch der Versand durchgeführt wird (Kanzlei). In diesem Bereich wird für alle Geschäfte die Buchhaltung erledigt (Finanzen). Der Rechtsdienst ist nebst den Geschäften der Verwaltungsjustiz für alle rechtlichen Belange der einzelnen Abteilungen zuständig. Dies veranschaulicht die Grafik (Abbildung 5) auf der nachfolgenden Seite.

²⁰ Einsatzstrategie des Regierungsrates für die Regierungsstatthalterinnen und Regierungsstatthalter vom 10.9.2008

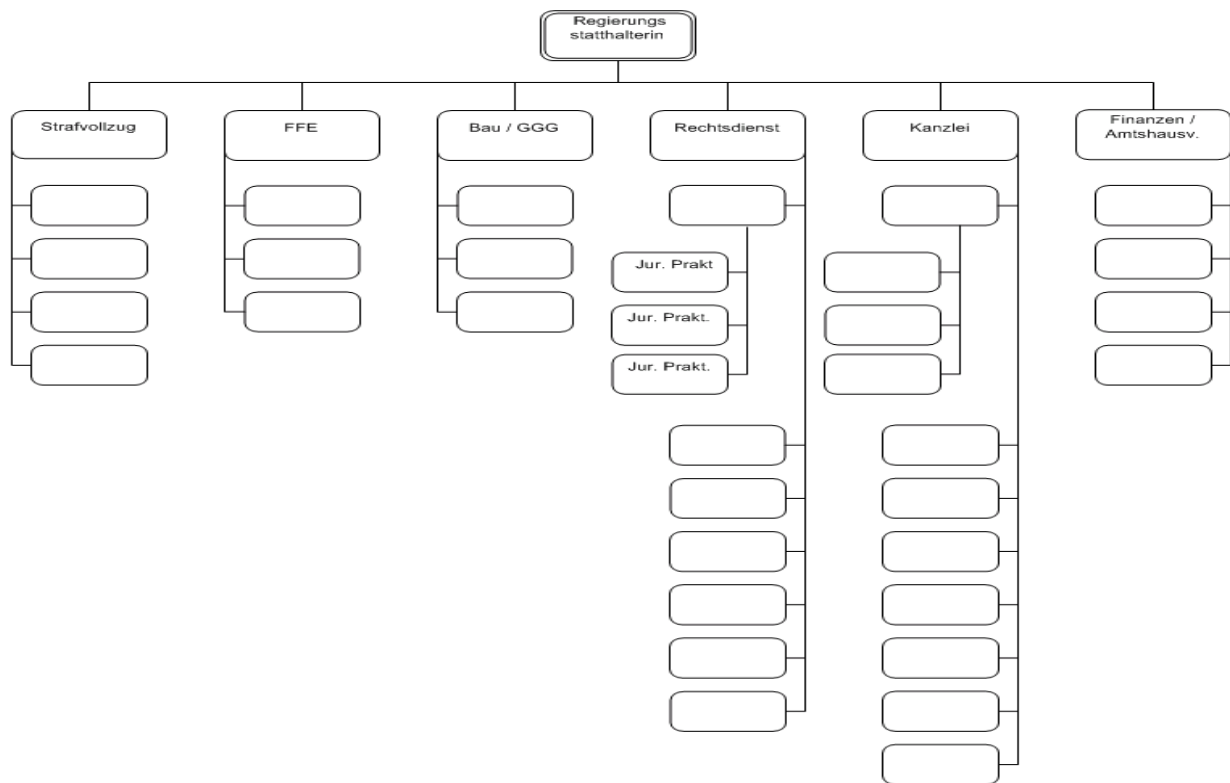


Abbildung 5: Organigramm des RSA Bern Stand 1. Juli. 2008 (aus: Geschäftsordnung des RSA Bern vom September 2008, S. 9)

Alle übrigen Ämter rund um Bern weisen demgegenüber lediglich eine Hierarchiestufe ohne weitere Strukturierung auf (siehe folgende Abbildung 6). Dies ist bei einer Anzahl von 2 bis 7 Mitarbeiter/innen auch nicht notwendig (vgl. Tabelle S. 32).

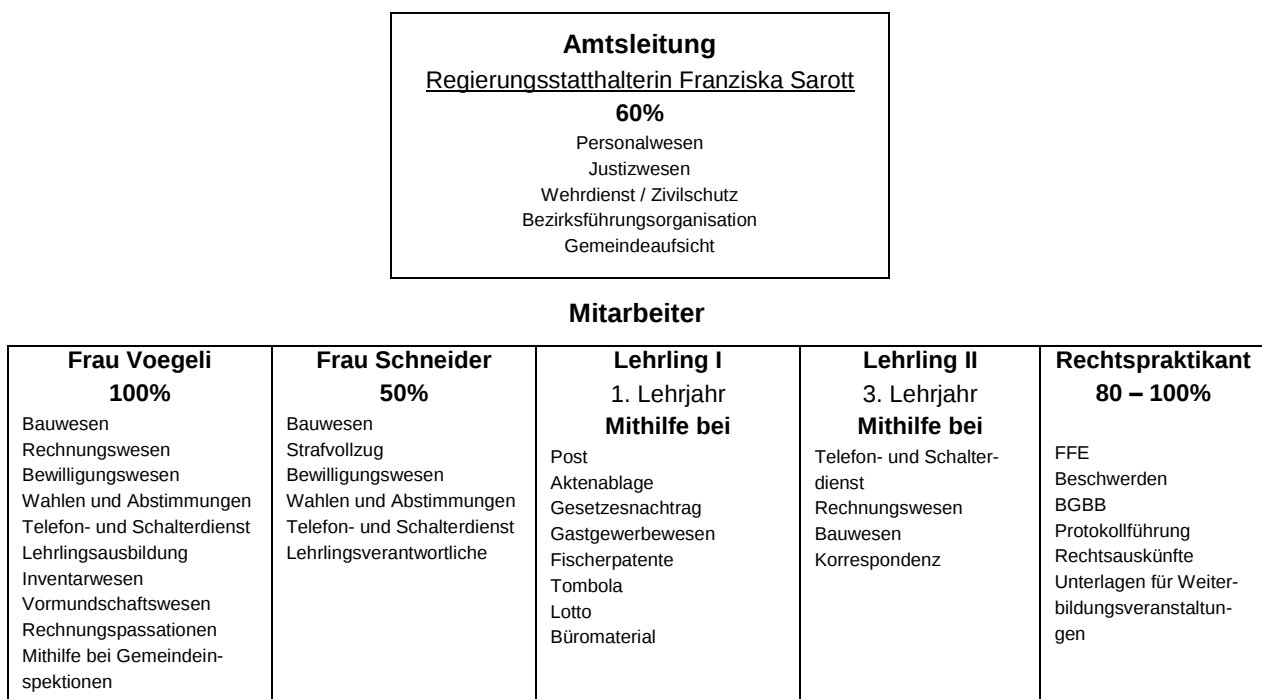


Abbildung 6: Organigramm des RSA Schwarzenburg (aus Geschäftsordnung des RSA Schwarzenburg vom 12. Juni 2006, S. 9).

Gerade in kleineren Ämtern nimmt die Regierungsstatthalterin oder der Regierungsstatthalter selber auch einen Teil der Sachbearbeitungsaufgaben wahr (vgl. Abbildung 6).

Die Ablaufstrukturen ergeben sich im zertifizierten Regierungsstatthalteramt Bern (ISO 9001-2000 seit dem 1.1.2009) aus den im Qualitätsmanagement - Handbuch definierten Prozessen (siehe Kapitel 3.6).

Die Bedeutung der Gestaltung der Prozesse für die zeitgerechte und kundenorientierte Arbeit ist bekannt. Die Prozesse sind aber ausser in Bern nicht alle vollständig und systematisch schriftlich erfasst.

Gemäss kantonaler Aufsicht kann zwischen den Ämtern ohne Zertifizierung und dem Amt Bern kein Unterschied in Bezug auf Qualität, Zeitgerechtigkeit und Kundenorientierung festgestellt werden (vgl. Frost 2009: 87).

3.5.3 Kultur

Die Kultur des Regierungsstatthalteramtes Bern wird geprägt durch eine initiative und starke Führung der Amtsinhaberin, die das heutige Regierungsstatthalteramt nach ihren Vorstellungen umgestaltet hat und gemäss den Grundsätzen der erst kürzlich erfolgten ISO Zertifizierung führt. Die grosse Anzahl Mitarbeiter und die damit mögliche Spezialisierung in den einzelnen Fachbereichen bringt zusammen mit der grossen Masse von Geschäften mehr Routine und Standardisierung der Abläufe und Prozesse.

Den Gesamtüberblick über alle Geschäftsvorgänge und Verfahren zu behalten, wird hier fast unmöglich. Die Fachverantwortung muss delegiert werden und damit auch die nötigen Kompetenzen. Die Führung wird immer mehr zu einer Managementaufgabe, die kaum mehr Sachbearbeitung beinhaltet. Die Amtsinhaberin legt Wert auf Professionalität. Das vom Team verabschiedete Leitbild prägt die folgenden Werte: respektvollen und wertschätzenden Umgang im Team und nach aussen, gegenseitiges fördern und fordern, hohes Qualitätsbewusstsein, effiziente, kompetente und zuverlässige Arbeit.

Die Kultur in den anderen Ämtern ist bedingt durch die Grösse der Teams familiärer.

Die Führungskultur ist geprägt durch die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Regierungsstatthalter/innen und deshalb sehr verschieden. Die interne Zusammenarbeit ist hier enger. (Ferien-) Abwesenheiten oder Krankheiten führen rasch zu personellen Engpässen, besonders in den kleinsten Ämtern. Eine Spezialisierung ist nur bedingt möglich. Es können lediglich Hauptaufgabengebiete unterschieden werden. Die Bereitschaft, notfalls auch andere Tätigkeiten zu übernehmen, ist unabdingbar. Dafür führt die grosse Palette an Fachbereichen zu einem interessanten und abwechslungsreichen Arbeitsalltag, verbunden mit viel Verantwortung und grösserem Handlungsspielraum als bei zertifizierten Arbeitsabläufen lediglich in einem Fachgebiet. Kundenkontakte am Schalter oder zu Gemeinden und Fachpersonen haben in der Regel alle Mitarbeitenden. Man kennt sich und fühlt sich daher verpflichtet, so rasch und so gut wie möglich die ersuchte Dienstleistung zu erbringen. Es besteht eine starke Vernetzung unter den Akteuren im Amt und mit den Anspruchsgruppen.

Auch wenn auf den kleineren Ämtern in der Regel keine schriftlichen Leitbilder, Führungsgrundsätze und Qualitätsgrundsätze bestehen, wird auch dort sorgfältig, gewissenhaft, effizient und kundenorientiert gearbeitet. So gilt zum Beispiel im Amt Konolfingen das Motto,

dass grundsätzlich alles, was am Morgen hereinkommt, am Abend das Schloss wieder verlässt (vgl. Zaugg 2009: 111).

Bei allen Regierungsstatthalterämtern wird den Mitarbeiter/innen bereits heute gegen aussen eine hohe Dienstleistungsbereitschaft und gegen innen gegenseitiger Respekt, Vertrauen, Hilfsbereitschaft und gute Teamfähigkeit, Sach- und Fachkompetenz, Kundenorientierung und Zeitgerechtigkeit attestiert (vgl. Müller 2009: 84, Frost 2009: 91).

Auch die Mitarbeiter/innen selbst beurteilen die Arbeit im Team und das Verhältnis untereinander mehrheitlich positiv (vgl. Luginbühl 2009: 118). In Bern wird vor allem Wert auf Weiterführung der Qualitätsprozesse und Einhaltung des Leitbildes gelegt (vgl. Mader 2009: 128). Die Fehlerkultur, die in Bern standardisiert ist, wird ebenfalls in der Regel als pragmatisch bezeichnet, wobei es Unterschiede je nach Führungsstil gibt. (vgl. Luginbühl 2009: 121 und Blaser 2009: 96).

3.6 Prozesse

Auch in der öffentlichen Verwaltung wird der Faktor Zeit neben der Qualität immer bedeutender, da die Ansprüche der verschiedenen Kunden immer höher werden. Die finanziellen und personellen Mittel sind beschränkt. Die Möglichkeit der Preissteuerung, z.B. doppelter Preis für schnellere Leistung, besteht aufgrund der gesetzlich vorgegebenen Gebührenstrukturen nicht. Fehlerträchtige Schnittstellen müssen generell minimiert werden. Die vorhandenen Ressourcen sollen optimal eingesetzt werden. Dies kann auf unterschiedliche Art geschehen. Im Amt Bern sind seit dem 1. Januar 2009 im Rahmen des Qualitätsmanagements nach ISO 9001:2000 sämtliche Prozesse in Handbuch definiert und schriftlich systematisch dokumentiert. Es wird auf der ersten Ebene zwischen Management-, Geschäfts-, Dienstleistungs- und Unterstützungsprozessen unterschieden, wie aus der folgenden Abbildung 7 hervorgeht.

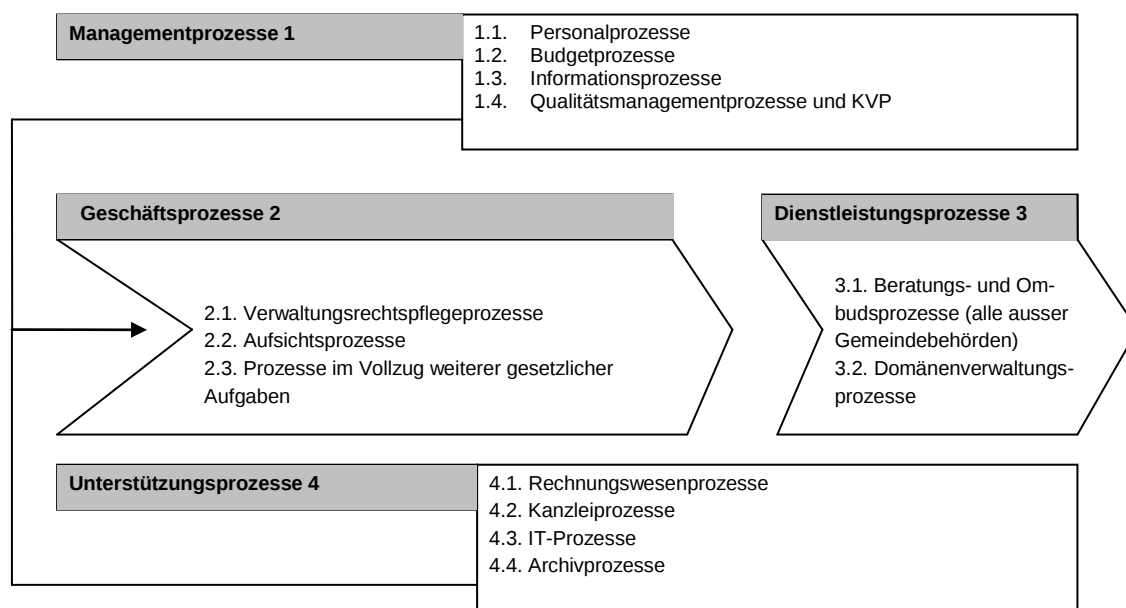


Abbildung 7: Prozessmodell RSA Bern (aus Qualitätsmanagement-Handbuch 2008: S. 6).

Auf der zweiten Ebene werden konkrete Abläufe beschrieben. Auf der dritten Ebene finden sich die operativen Hilfsmittel wie Checklisten, Formulare und Software (vgl. Regierungsstatthalteramt Bern 2008: 4ff). Die Dokumentation umfasst eine Vielzahl von Ordnern, was bei der breiten in Kapitel. 3.2 beschriebenen Aufgabenpalette der Regierungsstatthalterämter nicht weiter erstaunt. Die Bewährung des umfassenden, neu eingeführten Instrumentes steht bevor. Die Grundlagen für den ständigen, zielgerichteten Entwicklungsprozess, basierend auf den Elementen Strategie, Struktur und Kultur, sind vorhanden.

In den übrigen Ämtern rund um Bern bestehen, wie in allen Regierungsstatthalterämtern, Geschäftsordnungen, Stellenbeschreibungen und Pflichtenhefte. Sie regeln die Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Es bestehen keine Qualitätsmanagement-Handbücher.

Die übersichtlichen familiären Verhältnisse, die Nähe zu den Anspruchsgruppen, die persönlichen Beziehungen und die direkten Kontakte zum oder zur Vorgesetzten, schaffen hier zusätzlich ein Netz von Erwartungen und Leistungsbereitschaft, das dazu führt, dass ebenfalls rasch, zuverlässig, kompetent und kundenorientiert gearbeitet wird. Gerade in den kleineren Teams, wo alle an den Kerngeschäftsprozessen beteiligt sind, auch der Chef bzw. die Chefin Sachbearbeiterfunktionen wahrnimmt, lassen sich die verschiedenen Prozessarten nicht immer klar bestimmten Personen zuordnen. Die Managementprozesse sind aber primär Sache der Regierungsstatthalterin oder des Regierungsstatthalters. Wie weit sie bzw. er dabei ihr bzw. sein Team einbezieht, ist abhängig vom persönlichen Führungsstil und der entsprechenden Situation. Da sind grosse Unterschiede festzustellen (vgl. Frost 2009: 91).

Die Geschäftsprozesse sind nicht als solche abgebildet und definiert. Mit der seit 2002 bestehenden elektronischen Geschäftskontrolle Prefecta²¹, besteht aber ein wichtiges Arbeitsinstrument, das die bestehenden Prozesse anhand von aufgelisteten Aktivitäten als Ablaufschema auflistet und damit den gleichen Zweck wie die Definition der Prozesse erfüllt, aber mehr Spielraum für individuelle Anpassungen lässt.

Den einzelnen Aktivitäten (vgl. Abbildung 8 auf folgender Seite) sind vorgefertigte Vorlagen hinterlegt, die abgemischt, ergänzt bzw. abgeändert und auf den individuellen Fall zugeschnitten werden können.

Mit der elektronischen Geschäftskontrolle besteht auch eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Überwachung des Standes des spezifischen Prozesses. Es können Fristen und Termine überwacht werden, Listen und Statistiken erstellt und einzelnen Geschäfte anhand beteiligter Personen, ihrer Vertreter (Anwälte, Notare etc.) und der zuständigen Gemeinden jederzeit auffindig gemacht werden.

Dieses Instrument erlaubt die Überwachung und Kontrolle der einzelnen Prozesse und ermöglicht damit eine sinnvolle Steuerung durch die Mitarbeitenden und die Führung. Die Geschäftskontrolle wird durch die Betriebskommission für alle Regierungsstatthalterämter ständig überarbeitet und angepasst. Es erfolgen aufgrund von Anregungen, die von allen Mitarbeitenden gemacht werden können, regelmässige Verbesserungen, die allen elektronisch mitgeteilt und zugänglich gemacht werden. Auch hier gibt es einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, selbst wenn er nicht als solcher offiziell bezeichnet wird.

²¹ EDV Programm für die elektronische Geschäftskontrolle

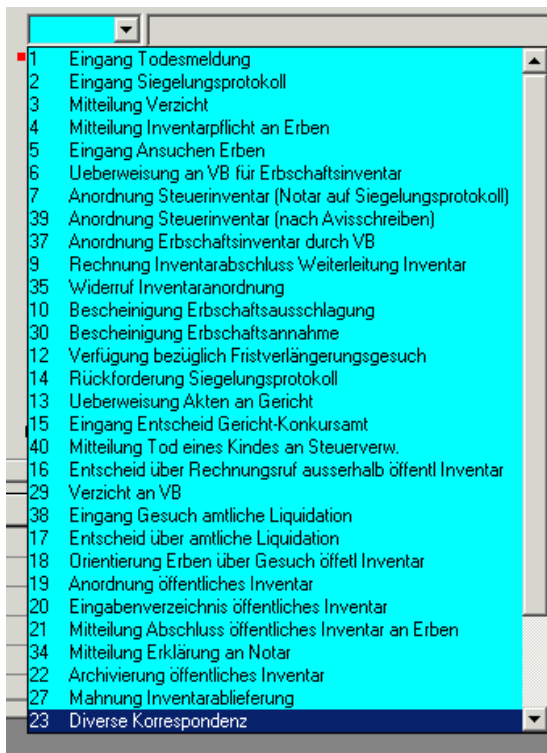


Abbildung 8: Beispiel aus elektronischer Geschäftskontrolle Prefecta (Erbschaftswesen)

Im Rahmen der Ausbildung zur Kauffrau oder zum Kaufmann verfassen die Lernenden auf allen Regierungsstatthalterämtern Prozesseinheiten. Sie beschreiben einen Geschäftsprozess und stellen ihn in einem Ablaufdiagramm grafisch dar. So entwickeln sich zusätzlich nach und nach Prozessdefinitionen auch auf den übrigen Ämtern ausserhalb von Bern.

3.7 Organisatorischer Wandel

Das grösste Amt Bern, wie auch die übrigen Regierungsstatthalterämter, stehen andauernd in Veränderungsprozessen. Durch die Anpassungen einzelner Ansatzpunkte (vgl. Abbildung 3, S. 30) findet ein kontinuierlicher Wandel im Sinne einer Optimierung statt. So werden z.B. durch die Schaffung oder Abänderung von Gesetzen die Prozessmuster von einzelnen Geschäftsabläufen betroffen. Zu denken ist hier etwa an die Einführung des Gesetzes zum Schutz vor Passivrauchen²², das zum generellen Rauchverbot in öffentlichen Räumen und damit zur Bewilligungspflicht für Fumoirs²³ führte.

Auch die Einführung der Meldepflicht für Vereinslokale im vergangenen Jahr führte zur Neugestaltung der Prozessarchitektur in diesem Bereich (Gastgewerbebewilligungen).

Formen der Führung und der Zusammenarbeit müssen immer überdacht und den Verhältnissen angepasst werden.

Die Ansprüche und Erwartungen der Gesellschaft verändern sich in Bezug auf die Probleme wie Jugendgewalt oder Vandalismus, wo in letzter Zeit vermehrt die Vermittlungsdienste der Regierungsstatthalter/innen gefragt sind. Im Bereich häusliche Gewalt haben sich Koordinati-

²² Gesetz zum Schutz vor dem Passivrauchen vom 10.9.2008 (BAG 09/26) in Kraft seit 1.7.2009

²³ Raucherstübli

onsaufgaben für die Regierungsstatthalter/innen entwickelt. Als weiteres Beispiel kann die Vermittlungstätigkeit der Regierungsstatthalterin von Bern im Zusammenhang mit den Aktivitäten rund um die Reithalle in Bern erwähnt werden.

Aus diesen punktuellen Veränderungen ergeben sich aber kaum grundlegend neue Diskurse, Denk- und Deutungsmuster, die das kollektive Selbstverständnis der Ämter betreffen. Es erfolgt lediglich eine Feinabstimmung der einzelnen Kategorien aufeinander (siehe Kapitel 2.3.7 S.29f).

3.8 Auswertung der Befragungen

Die detaillierte Auswertung der erfolgten Befragungen findet sich in der folgenden Tabelle S.50).

Da die einzelnen Befragungen ohne Kenntnisse der Bewertungen der übrigen Personen erfolgten, sind sie subjektiv und haben eine unterschiedliche Perspektive. Ein absoluter Vergleich ist daher nicht möglich.

Dennoch ergeben sich daraus allgemeine Hinweise, die in der Tendenz gewisse Trends ergeben. Die nähere Betrachtung ist daher durchaus sinnvoll, inhaltlich interessant und aufschlussreich.

Die Ergebnisse der Befragungen ergeben eindeutig, dass auf dem Land im Verhältnis zur Stadt mehr direkte Kundenkontakte am Schalter bestehen (vgl. Müller 2009: 79). Demgegenüber werden Anwälte auf dem Lande seltener aktiv (vgl. Frost 2009: 86). Zu allen Anspruchsgruppen bestehen mit allen Kommunikationsmitteln (direktes Gespräch, Telefon, E-Mail) rege Kontakte. Einzig Fax kommt selten, z.T. gezielt, zum Einsatz (vgl. Mader 2009: 125).

Die Leistungen der Regierungsstatthalterämter in Bezug auf Qualität, Zeitgerechtigkeit und Kundenorientierung werden im Allgemeinen als gut bis sehr gut bezeichnet. Laupen weist auf bestehende Rückstände im Bauen hin. Die Gemeindeschreiberin von Wichtrach bewertet die Kundenorientierung infolge häufigen Personalwechsels mit der Note 4,5. Der Gemeindeschreiber von Mühlethurnen betrachtet die Zeitgerechtigkeit ebenfalls bloss als genügend (Note 4) und die Beziehungen als mittel (Note 4,5), wie der folgenden Tabelle entnommen werden kann. Die Beziehungen (Zusammenarbeit) mit den Ämtern werden generell mit gut bis sehr gut bewertet (Note 5 bis 5,5), abgesehen von den erwähnten Ausnahmen.

Die Vorteile der heutigen Struktur, die grössere Nähe der Regierungsstatthalter/innen und der Mitarbeitenden zu den Anspruchsgruppen, die Kenntnisse über Örtlichkeiten und lokale Gegebenheiten werden vor allem in den Ämtern rund um Bern sowie von den Gemeindeschreiber/innen positiv beurteilt. Als Vorteil der jetzigen Struktur wird im Amt Bern auch die bestehende Spezialisierung und das Qualitätsmanagement betrachtet. Auf den ländlichen Ämtern wird der persönliche Service, die kürzeren Wege für die Kunden, die Vielseitigkeit der Aufgabe, die familiäre Atmosphäre und die schönen Büros in den Schlössern als Vorteile aufgeführt (vgl. Hugentobler 2009: 103). Die Hemmschwelle für Anfragen ist in den heutigen Strukturen vor allem rund um Bern sehr niedrig.

	Qualität	Zeigerechtigkeit	Kundenorientierung	Beziehung Gden.	Beziehung Fachpersonen	Beziehung Kunden
<u>Kanton</u>						
A. Frost	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
S. Müller	5	5	5,5	5	5	5
<u>RSA Laupen</u>						
P. Blaser	5,5	5 knapp	5,5	5	5	5,5
V. Hugentobler	5,25	5	5,75	5,5	5,5	5,75
<u>RSA Konolfingen</u>						
U. Zaugg	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75
C. Luginbühl	5,5	5,75	5,75	5,75	5,75	5,75
<u>RSA Bern</u>						
R. Mader	5+	5	5	5	5	5
J.P. Bourquin.	5	5 knapp	5	5	5	5
<u>Gde. Mühlethurnen</u>						
H.R. Zahnd	5,5	4	5	5	5	5
<u>Gde. Wichtrach</u>						
A. Herzog	5	5,5	4,5	4,5	4,5	4,5
<u>Gde. Bern</u>						
J. Wichtermann:	5	4,5	5,5	5	5,5	5,5

Tabelle 3: Bewertung der Leistungen der Regierungsstatthalterämter und der Beziehungen zu den Anspruchsgruppen (vgl. Interviews im Anhang, Fragen 3 und 4).

Als Gefahr für die Neutralität der Entscheide wird zum Teil die auch als Vorteil erwähnte Nähe zu Personen und Orten gesehen (vgl. Müller 2009: 79 und Herzog 2009: 145). Aufgrund der bestehenden Ausstandsregeln sieht die Justizinspektorin darin keine grosse Gefahr (vgl. Frost 2009: 86).

Als Nachteil wird vor allem rund um Bern die fehlende Möglichkeit zur Spezialisierung gesehen. Damit besteht auch eine weniger hohe Professionalität, vor allem in Spezialfällen (vgl. Müller 2009: 80). Als Nachteil werden von den kleinsten Ämtern auch die knappen personellen Ressourcen empfunden (Hugentobler: 2009: 103). Es wird erwähnt, dass die fehlende Einheitlichkeit der Strukturen im gesamten Kanton als Nachteil auffällt (vgl. Luginbühl 2009: 119).

Im Amt Bern wird die fehlende Übersicht im bereits heute grossen Amt als Nachteil aufgeführt (vgl. Bourquin 2009: 133).

Für die Fachpersonen werden als möglicher Nachteil die bisher begrenzte Vereinheitlichung und die bestehenden Unterschiede in der Praxis der verschiedenen Ämter erwähnt.

Für die Regierungsstatthalterin des Amtes Bern und den Stadtschreiber von Bern hat die gegenwärtige Situation kaum Nachteile.

3.9 Fazit (Hypothesen)

Die Arbeit der heutigen Regierungsstatthalterämter wird generell als gut bezeichnet. Dennoch kommt klar zum Ausdruck, dass vor allem die kleineren Ämter personell und fachlich an Grenzen stossen, um die vielfältigen und komplexen Aufgaben zu erfüllen.

Die Vorteile der heutigen Situation in Form von Nähe und persönlichen Beziehungen auf dem Land mit einer adäquaten Spezialisierung und Professionalisierung im Interesse von Kunden und Mitarbeiter/innen zu verbinden, ist eine grosse Herausforderung für alle Beteiligten.

Vor allem die überblickbaren Strukturen und familiären Kulturen der Regierungsstatthalterämter um Bern herum, werden grosse Veränderungen erfahren. Sie bilden heute bereits moderne kleine Zellen mit flacher Hierarchie und mit netzwerkartigen Strukturen, die enge Beziehungen zu den Anspruchsgruppen haben und stark kundenorientiert handeln. Die einzelnen Mitarbeiter/innen verfügen über grosse Fachkompetenzen und Verantwortung und passen sich den stetig ändernden Verhältnissen an, was dem modernen Konzept einer lernenden Organisation sehr nahe kommt.

Das grosse RSA Bern weist eine grössere Anzahl Mitarbeiter/innen, eine höhere Spezialisierung und damit auch einen höheren Koordinations- und Integrationsbedarf auf.

Ob sich die heutige Funktionsweise dieses Amtes bei der künftigen Reform als Konfiguration bewährt oder Anpassungen erfahren muss, bleibt zu prüfen.

Das bestehende Qualitätsmanagementkonzept im Amt Bern ist im Hinblick auf die Reform auf genügend Flexibilität für die kommende Zusammenführung der Ämter und deren Mitarbeiter/innen zu untersuchen. Es darf nicht zu einer Erstarrung vorgegebener Prozesse führen.

Die Befragungen haben wie erwartet einen gewissen Graben zwischen Stadt und Land zu Tage treten lassen, der überwunden werden muss.

Es gilt eine neue Einheit zu bilden, unter Berücksichtigung der verschiedenen Kulturen in den bestehenden Ämtern und ihrer Umgebung.

4 Soll - Zustand

Ab dem 1. Januar 2010 wird der Kanton Bern als Folge der Volksabstimmung vom 24. September 2006, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, 5 Verwaltungsregionen (unterschiedliche Farben) und 10 Verwaltungskreise (dunkle Linien) aufweisen.

Für jeden Verwaltungskreis ist ein Regierungstatthalteramt unter der Leitung eines vom Volk gewählten Regierungstatthalters²⁴ zuständig. Der grösste Verwaltungskreis wird Bern-Mittelland sein, deckungsgleich mit der Verwaltungsregion Bern-Mittelland.

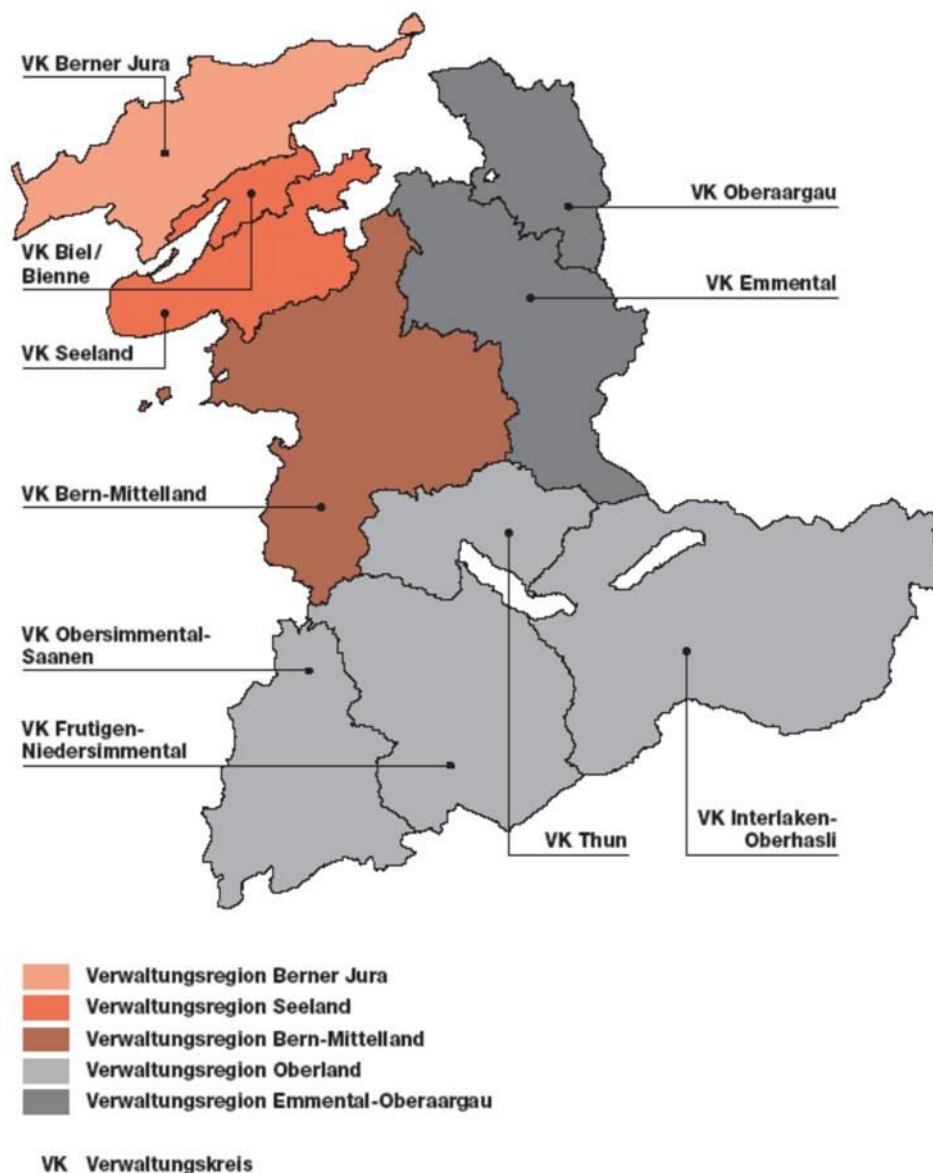


Abbildung 9: Verwaltungsregionen und Verwaltungskreise im Kanton Bern ab 1. 1. 2010 (aus Abstimmungsbotschaft zur Volkabstimmung vom 24. September 2006, S. 6)

²⁴ Am 17. Mai 2009 wurden 10 Regierungstatthalter vom Volk gewählt. Es stellte sich keine Frau zur Wahl, daher wird im Folgenden auf die geschlechtsneutrale Form verzichtet.

Künftig wird der Verwaltungskreis (das Regierungsstatthalteramt) Obersimmental-Saanen bevölkerungsmässig der kleinste sein, zuständig für ca. 16'000 Einwohner/innen und 7 Einwohnergemeinden. Am meisten Einwohner/innen, knapp 380'000, wird das Regierungsstatthalteramt Region und Kreis Bern-Mittelland mit 98 Einwohnergemeinden (ab 1. Januar 2010) aufweisen.

Für die Ausgestaltung der neuen Verwaltungsregionen mit 10 Verwaltungskreisen bzw. Regierungsstatthalterämtern und die Einführung der neuen Verwaltungsführung (NEF) werden zahlreiche Gesetzesänderungen und Verordnungsanpassungen notwendig, die stufenweise vorgenommen werden und anschliessend in Kraft treten (siehe insbesondere Art. 17 des RstG²⁵)

Es findet eine Aufgabenentflechtung statt, in dem sich die JGK aus der operativen Führung der dezentralen Verwaltung zurückzieht und künftig nur noch die Aufsicht über deren fachliche, administrative und organisatorische Führung wahrnimmt. Die Regierungsstatthalterämter verfügen über eine Geschäftsleitung, die ab dem 1. Januar 2010 mit klaren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten die operative Führung der Regierungsstatthalterämter übernehmen wird. Für die Geschäftsführung ab dem 1. Januar wird die Geschäftsleitung als ganzes aber auch als Ausschuss mit fünf Mitgliedern eingesetzt, ergänzt durch eine Geschäftsstelle. Die notwendigen gesetzlichen Grundlagen sind in Erarbeitung.

4.1 Organisation des neuen Regierungsstatthalteramtes Kreis Bern-Mittelland

Die Gebiete der bisherigen sechs Regierungsstatthalterämter in und um Bern werden nicht alle unverändert zum Verwaltungskreis Bern-Mittelland.

Die drei bisherigen Amtsbezirke Konolfingen, Laupen und Schwarzenburg gehen flächengleich im neuen Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland auf (siehe Abbildung 9). Vom Amt Burgdorf kommt neu die Gemeinde Bärswil zum Verwaltungskreis Bern dazu. Vom heutigen Amt Aarberg wird die Gemeinde Meikirch zum Verwaltungskreis Bern Mittelland wechseln.

Vom Amt Fraubrunnen wechseln 2 Gemeinden (Bangerten und Ruppoldsried) in den Verwaltungskreis Seeland und deren 4 (Bätterkinden, Utzenstorf, Wiler b. Utzenstorf und, Zielesbach) zum Verwaltungskreis Emmental. Die übrigen 20 Gemeinden des Amtes Fraubrunnen werden in den Verwaltungskreis Bern-Mittelland integriert.

Vom Amt Seftigen werden 6 Gemeinden (Burgistein, Gurzelen, Kienerstrüti, Seftigen, Uttigen und Wattenwil) neu zum Verwaltungskreis Thun gehören, die übrigen 20 bleiben bei Bern-Mittelland.

Insgesamt reduziert sich damit die Gesamtbevölkerung der bisherigen Regierungsstatthalterämter in und um Bern von insgesamt 394'000 Einwohnern im neuen RSA Kreis Bern-Mittelland auf knapp 380'000 Einwohner.

Standort des neuen Regierungsstatthalteramtes Kreis Bern-Mittelland wird Ostermundigen sein.

²⁵ RstG Gesetz über die Regierungsstatthalterinnen und Regierungsstatthalter vom 16.3.1995 (BSG 152.321)

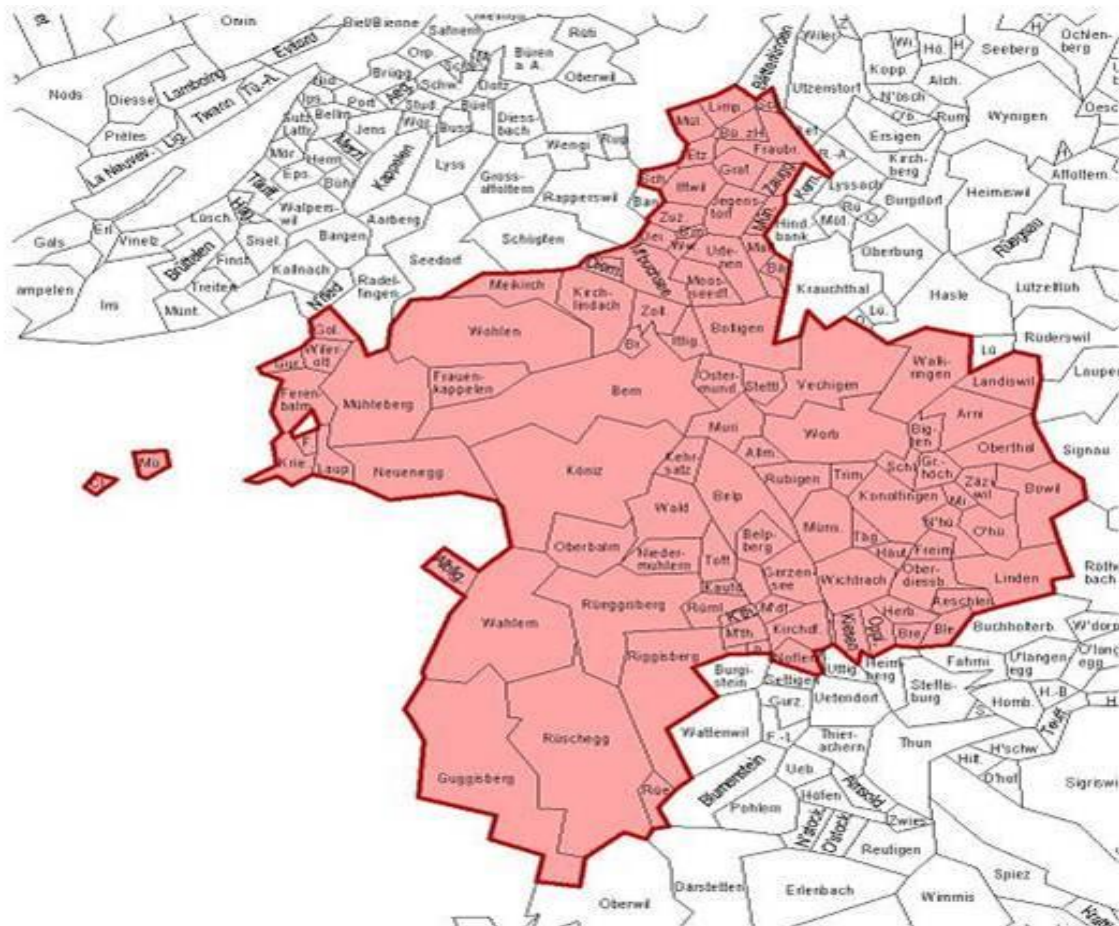


Abbildung 9: Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland mit 98 Einwohnergemeinden und 380'000 Einwohnern (Mader 2008: S. 8)

Der Mitarbeiterbestand des neuen Regierungsstatthalteramtes Kreis Bern- Mittelland wird von 19,7 (bisheriges RSA Bern) auf 27,7 Vollzeitstellen (ohne Chef) anwachsen. Dies sind aber bloss 8 Vollzeitstellen mehr. - Zur Erinnerung: Alle bisherigen sechs Regierungsstatthalterämter rund um Bern verfügen insgesamt über 33,1 mit den Chef/innen sogar über 38,4 Vollzeitstellen. Das neue Amt verfügt damit über 5 bis 10 Vollzeitstellen weniger, je nachdem, wie hoch der Anteil an Sachbearbeiterfunktionen der früheren Chef/innen beurteilt wird. Das provisorische Organigramm folgt im Kapitel 4.5.2 (Struktur).

Die voraussichtlich ca. 40 Mitarbeiter/innen des neuen Amtes stammen aus 9 bisherigen Regierungsstatthalterämtern. Es sind dies die Ämter Bern, Biel, Büren, Erlach, Fraubrunnen, Konolfingen, Laupen, Schwarzenburg und Thun (Stand 1. Juli 2009).

Nebst den personellen Mitteln sind auch die finanziellen Mittel des neuen Regierungsstatthalteramtes zu beachten.

Für das Jahr 2010 wurden vom ABA der JGK aufgrund der Zahlen der Jahresrechnungen und Budgets des vorangegangenen Jahres Voranschläge für die neuen Regierungsstatthalterämter erstellt. Später, d.h. ab dem Jahre 2011, wird voraussichtlich ein Globalbudget für alle 10 Regierungsstatthalterämter vom ABA erstellt werden. Die Verteilung auf die einzelnen Ämter soll dann durch die Geschäftsleitung intern erfolgen.

Für das RSA Kreis Bern-Mittelland ergibt sich gemäss Budget für das Jahr 2010 folgendes Bild für den Gesamtaufwand und –ertrag sowie für den Saldo, kumuliert aus den Zahlen der bisherigen RSAs:

Budget 2010 (in 1000er CHF)	Total	Aufwand	Ertrag
RSA Bern alt	-139.4	945.6	-1'085.0
RSA Fraubrunnen	-13.8	118.2	-132.0
RSA Konolfingen	-257.5	43.0	-300.5
RSA Laupen	39.7	140.2	-100.5
RSA Schwarzenburg	5.7	65.2	-59.5
RSA Seftigen	-86.4	163.7	-250.1
RSA Kreis Bern-Mittelland neu (Region Berner Mittelland)	-451.7	1'475.9	-1'927.6

Tabelle 4: Budget für das neue RSA Kreis Bern-Mittelland (aus Amt für Betriebswirtschaft und Aufsicht, Abteilung Rechnungswesen, 2009, S. 1)

Für das neue RSA Kreis Bern-Mittelland wurden an Kosten für die Löhne und Gehälter fürs Jahr 2010 insgesamt 4,3 Mio. Fr. budgetiert, was gut Fr. 500'000.-- weniger ist als bisher (Amt für Betriebswirtschaft und Aufsicht 2009a: 3).

Von den 14 bei den Regierungsstatthalterämtern im ganzen Kanton einzusparenden Stellen entfällt also der grösste Teil, d.h. etwa 9 (Vollzeit-) Stellen auf das neue RSA Kreis Bern-Mittelland. Noch im Jahre 2005 waren für das RSA Kreis Bern-Mittelland 29,7 Vollzeitstellen plus Chef/in vorgesehen. Aktuell sind es nur noch 27, 7 Vollzeitstellen plus Chef (vgl. Kanton Bern 2005: 30).

Da seit der Volksabstimmung vom September 2006 Abgänge meist nicht mehr oder nur durch Personen mit befristeten Arbeitsverträgen ersetzt wurden, werden per Ende 2009 keine Entlassungen erfolgen (vgl. Götti 2009: 19).

Für den Umbau des Verwaltungsgebäudes in Ostermundigen werden allein für das Regierungsstatthalteramt Kosten von gut Fr. 500'000.-- anfallen. Dazu kommt der Betrag von Fr. 160'000.-- bis Fr. 200'000.-- für neues Mobiliar. Die Raummiete wird jährlich künftig ca. Fr. 300'000.-- betragen (vgl. Amt für Betriebswirtschaft und Aufsicht 2009: 3).

4.1.1 Einführung von NEF (Neue Verwaltungsführung)

Bei der bernischen Zentralverwaltung ist die neue Verwaltungsführung (NEF) bereits seit dem 1. Januar 2005 eingeführt.

Ab dem 1. Januar 2010 findet NEF auch bei der dezentralen Verwaltung Anwendung.

Mit der Umsetzung der Reform sollen auch in der dezentralen Verwaltung die Ziele von NEF realisiert werden.

Mit NEF werden Grundlagen und Verfahren zur Verbesserung der politischen Steuerung geschaffen. Die Transparenz der staatlichen Leistungen soll erhöht werden. Die bedarfs- und

dienstleistungsorientierte, verantwortungsvolle, effektive und effiziente Tätigkeit der Verwaltung soll gefördert werden. Dazu sollen optimale Rahmenbedingungen entstehen.

Der Grosse Rat, die Regierung und die Verwaltung des Kantons Bern führen und steuern künftig einheitlich nach den folgenden NEF- Grundsätzen:

Führungsorientierung: Entkoppelung von strategischer und operativer Entscheidkompetenz.

Leistungsorientierung: Verwaltung erbringt Leistungen bedarfs- und bedürfnisgerecht, termingerecht, effizient und in guter Qualität (Kundenzufriedenheit).

Wirkungsorientierung: Verzicht auf Inputsteuerung, stattdessen Zielvorgabe und Wirkungskontrolle.

Kostenorientierung: Knappe Ressourcen sparsam einsetzen, Koppelung von Leistungs- und Budgetverantwortung (vgl. Kanton Bern 2009a: 15ff).

Bei den Regierungsstatthalterämtern werden diese Ziele und Grundsätze unter anderem mit den Instrumenten der Produktgestaltung und Leistungsvereinbarung umgesetzt.

Die Aufgabengebiete der Regierungsstatthalterämter werden neu in eine Produktgruppe mit den folgenden drei Produkten aufgeteilt:

1. Produkt: Verwaltungsrechtspflege
2. Produkt: Aufsicht
3. Produkt: Vollzug weiterer gesetzlicher Aufgaben.

Produktgruppenverantwortlich ist die Geschäftsleitung der künftigen 10 Regierungsstatthalter. Wirkungsziel der Produktgruppe ist die rechtsstaatliche und kundenorientierte Erfüllung der den Regierungsstatthalterämtern zugewiesenen Aufgaben. Leistungsziel ist die effiziente, zeit- und sachgerechte Aufgabenerfüllung durch die RSAs. Wirkungs- und Leistungsziele sind mit Indikatoren und Soll-Werten versehen, deren Einhaltung gemessen und überwacht werden kann, so dass eine zielgerichtete Steuerung und Führung im Sinne der wirkungsorientierten Verwaltungsführung ermöglicht wird.

Zu jedem der drei erwähnten Produkte gibt es zwei bis drei Leistungsziele, Indikatoren und Sollwerten wie das folgende Beispiel zeigt:

Produkt Aufsicht

Leistungsziel	Indikator	Sollwert
Regelmässige und effiziente Durchführung der Kontrollbesuche bei den Gemeinden	Anzahl der im Vierjahresrhythmus durchgeführten Kontrollbesuche im Verhältnis zur Gesamtzahl der öffentlichrechtlichen Körperschaften im Verwaltungskreis	90% in 4 Jahren

Jährlich wird zwischen den Regierungsstatthalterämtern und der Justiz-, Gemeinden- und Kirchendirektion eine Leistungsvereinbarung abgeschlossen, erstmals für das Geschäftsjahr 2010. Sie regelt die Leistungsziele, die bestimmen, welche Leistungen mit welchen Ressourcen in welcher Qualität mit welchen Mitteln im Geschäftsjahr erbracht werden sollen.

Weiter sind darin Entwicklungsziele zur Steigerung von Qualitäts- und Kostenbewusstsein im Sinne von Organisationsentwicklungsmassnahmen vorzusehen. Dies sind z.B. Personalent-

wicklungsziele, organisatorische Ziele, Führungsentwicklung, Strategieentwicklung und Kundenorientierung. Es können aber auch Ziele in den Bereichen Finanzen, Rechtsetzung oder Informatik sein. Festgelegt wird in der Leistungsvereinbarung auch die halbjährliche Berichtserstattung zuhanden der Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion. Die Leistungsvereinbarung regelt auch den vorgesehenen Saldo der neuen Globalbudgetierung sowie die Deckungsbeitragsrechnung²⁶.

Die erste Leistungsvereinbarung wird zurzeit von der Geschäftsleitung der RSAs in Zusammenarbeit mit der JGK (federführend ist das ABA) erarbeitet.

Die Einführung von NEF beinhaltet die Ergänzung der bisherigen Finanzbuchhaltung mit einer Betriebsbuchhaltung (BEBU), einer Kosten-, Leistungs- und Erlösrechnung (KLER).

Die Globalbudgetierung ermöglicht, höhere Ausgaben zu tätigen als budgetiert, wenn sie durch zusätzliche Einnahmen finanziert werden können (Saldoprinzip), was mehr Flexibilität bringt. Die Deckungsbeitragsrechnung stellt dabei monatlich die Erlöse den Kosten stufenweise und leistungsbezogen gegenüber und ist somit für die Anwendung der Globalbudgetierung unerlässlich.

Beim Abschluss der Leistungsvereinbarung werden die Finanz- und die Leistungsseite verbunden. Die Mittelbindung nach den Kontenarten (Geld, Personal, Sachausgaben) und die vorherige Inputsteuerung entfällt (vgl. Kanton Bern 2009a: 26f).

Bei einer Saldoabweichung von mehr als einer Million Franken (für alle RSAs zusammen), muss ein Nachkredit auf dem Produktgruppensaldo (durch Grossratsbeschluss) bewilligt werden (vgl. Art. 57 FLG²⁷). Saldiabweichungen unter einer Million kann der Regierungsrat genehmigen.

Der bisher bekannte jährliche Ablauf der gesamtsstaatlichen Prozesse im Finanzbereich, wie Hochrechnung und Abschlüsse auf Kantons- und Direktionsebene, wird zeitlich durch die Einführung von NEF nicht verändert.

Die gesetzlichen Grundlagen zu den geschilderten Vorgängen im Finanzbereich finden sich in Gesetz und Verordnung²⁸ über die Steuerung von Finanzen und Leistungen und in den dazugehörigen Weisungen²⁹ der Finanzdirektion des Kantons Bern.

4.2 Aufgaben (inkl. politisch-rechtliche Rahmenbedingungen (Gesetz über die Regierungsstatthalter))

Die breit gefächerten Aufgaben der Regierungsstatthalterämter verändern sich nur unwesentlich. Mit der Umsetzung der Reform der dezentralen Verwaltung werden auf den 1.1.2010 die Passationen³⁰ der Jahresrechnungen der öffentlichrechtlichen Körperschaften wegfallen (vgl. Amt für Betriebswirtschaft und Aufsicht 2009b: 1). Diese Kontrollfunktion wird durch eine Selbstdeklaration der Körperschaften zuhanden des kantonalen Amtes für Gemeinden

²⁶ Deckungsbeitrag ist der Nettoerlös minus die proportionalen Herstellungskosten (vgl. Rieder 2004: 315)

²⁷ FLG Gesetz über die Steuerung von Finanzen und Leistungen des Kantons Bern vom 26.3.2002 (BSG 620.0)

²⁸ FLV Verordnung über die Steuerung von Finanzen und Leistungen im Kanton Bern vom 3.12.2003 (BSG 621.1)

²⁹ Weisungen der Finanzdirektion und der Finanzverwaltung über die Steuerung von Finanzen und Leistungen vom 1.1.2009

³⁰ formelle Kontrollen

und Raumordnung (AGR) ersetzt. Die Umsetzung der dazu notwendigen Anpassung des Gemeindegesetzes³¹ ist im Gang. Insgesamt bestehen im Moment im Kanton Bern 1318 öffentlichrechtliche Körperschaften. Davon werden am 1.1.2010 292 dem Verwaltungskreis Bern-Mittelland angehören (Amt für Gemeinden und Raumordnung 2009: 13). Im Zusammenhang mit der Gemeindeaufsicht wird hier ein regelmässiger Informationsaustausch mit dem AGR stattfinden müssen, da die Überprüfung der öffentlichrechtlichen Körperschaften (inkl. Aufsicht über das Rechnungswesen) weiterhin Aufgabe der Regierungsstatthalterämter bleibt (vgl. Amt für Gemeinden und Raumordnung 2009: 1).

Der Strafvollzug wird per 1.1.2010 an die Polizei- und Militärdirektion des Kantons Bern (POM) übertragen (vgl. Kanton Bern 2005: 57f).

Angelfischerpatente werden künftig grundsätzlich nicht mehr durch die Regierungsstatthalterämter ausgestellt. Sie sind künftig per Internet, wahrscheinlich bei den Gemeindeverwaltungen und weiteren, noch zu definierenden Stellen (Agenturen) erhältlich (vgl. Kanton Bern 2005: 62). Die Regierungsstatthalterämter können sich als Agenturen weiterhin für diese Tätigkeit bewerben, wenn sie dies möchten (Geschäftsleitung 2009: 3).

Im Übrigen bleiben die Aufgaben bis auf einige kleine Weiterleitungs- und/oder Briefkastenfunktionen gleich (siehe Kapitel 3.2).

4.3 Umweltsphären

Im neuen Verwaltungskreis Bern-Mittelland kommt die ganze Vielfalt des Kantons Bern zum Ausdruck. Er erstreckt sich vom städtisch dominierten Agglomerationsraum bis zu den periurbanen³² und ländlichen Gebieten. Die Bevölkerung ist ebenso heterogen wie die Landschaft. Die wirtschaftliche Situation präsentiert sich ebenfalls sehr unterschiedlich, wie bereits in Kapitel 3.3 geschildert wurde.

Die ältere ländliche Bevölkerung ist weit weniger mobil als die junge städtische. Der Weg zum neuen Regierungsstatthalteramt nach Ostermundigen, wird für viele vom Land weiter und beschwerlicher werden.

In einigen peripheren, landschaftlich einzigartigen Regionen, wie etwa dem Gantrischgebiet, sind Abwanderung und damit verbunden der Rückgang des Angebots an Arbeitsplätzen keine Seltenheit. Der Strukturwandel in der Landwirtschaft trifft diese Gebiete besonders hart.

Hier sind die Umstrukturierung und der Abbau der kantonalen Verwaltung um Bern herum einschneidender als im städtischen Raum. Die dezentrale Verwaltung läuft Gefahr zu einem anonymen, bürokratischen Gebilde ohne Gesicht zu werden (vgl. Zahnd 2009: 138ff).

Aus städtischer Perspektive ändert sich mit der Reform wenig, obwohl auch hier der Verzicht auf eine zentrale Lage des Bürogebäudes in Bern bedauert wird (vgl. Bourquin 2009: 131f).

4.4 Anspruchsgruppen

Wie bereits erwähnt, bringt die neue Situation verschiedenen Herausforderungen mit sich.

³¹ GG Gemeindegesetz des Kantons Bern vom 16.3.1998 (BSG 170.11)

³² ländliches Gebiet angrenzend an die Agglomeration

Aus der Perspektive der Gemeinde Bern erhofft man sich mehr Verständnis für die städtischen Probleme auf dem Land (vgl. Wichtermann 2009:150). Gleichzeitig fürchtet die Regierungsratsstatthalterin, die hohe Qualität des professionellen Unterstützungs- und Dienstleistungsangebotes für die Gemeinden nicht mehr aufrechterhalten zu können, wenn die Nachfrage entsprechend steigt. Es wird aber generell eine Vereinheitlichung der Praxis und eine Professionalisierung und damit bessere Qualität erhofft (vgl. Mader 2009: 126).

Für die Fachpersonen wie Anwälte, Notare und Architekten wird sich wenig verändern, ausser der sicher positiven Vereinheitlichung der Praxis, die bereits erwähnt wurde.

Vor allem aus Sicht der umliegenden Regierungsratsstatthalterämter, aber auch der Gemeinden (mit Ausnahme der Stadt Bern), droht die Gefahr der grösseren Distanz, der fehlenden Ortskenntnisse und der mangelnden persönlichen Beziehungen zwischen Amt und Kunden. Dem gilt es entgegenzuwirken. So wird gewünscht, dass nach Möglichkeit weiterhin Gespräche und Augenscheine durchgeführt werden. Es wird erwartet, dass sich auch der Regierungsratsstatthalter selber um Kontakte bemüht und damit mehr Verständnis für die Anliegen der kleineren, ländlichen Gemeinden erhält (vgl. Zahnd 2009: 140).

Bemerkenswert ist die einhellige Meinung, dass sich das Verhältnis der Gemeinden untereinander eher durch die Regionalkonferenz verändern wird als durch die Umsetzung der Reform der dezentralen Verwaltung (vgl. Herzog 2009: 147).

4.5 Ordnungsmomente

Die Ausgestaltung der konkreten Strategien der einzelnen Regierungsratsstatthalterämter durch die neu gewählten Amtsinhaber wird erst erfolgen.

Die Strukturen des neuen Regierungsratsstatthalteramtes Kreis Bern-Mittelland liegen erst im Entwurf vor.

Mit der Zusammenführung der Kulturen der zusammenzulegenden Ämter im ganzen Kanton wurde bereits anlässlich des jährlich stattfindenden, halbtägigen Mitarbeitendentreffens auf dem Gurten begonnen, das vom Regierungsratsstatthalteramt Bern zusammen mit der JGK seit 9 Jahren organisiert wird.

4.5.1 Strategie

Die Einsatzstrategie des Regierungsrates für die Regierungsratsstatthalterinnen und Regierungsratsstatthalter sieht eine kooperative Zusammenarbeit zwischen dem Kanton und den Verwaltungskreisen vor. Sie definiert den Grundsatz der Eigenständigkeit und Selbstführung der Magistratspersonen. Diese haben für eine rechtsgleiche Praxis und einen effizienten Ressourceneinsatz im ganzen Kanton zu sorgen. Die Geschäftsleitung der Regierungsratsstatthalter wird als zuständiges Organ für die Konkretisierung der gesamtstaatlichen Prozesse, wie der Umsetzung von NEF, zuständig erklärt. Die Regierungsratsstatthalter sind weiterhin dem Regierungsrat, d.h. der JGK, unterstellt. Aus- und Weiterbildung der Regierungsratsstatthalter sind ebenfalls Bestandteil der Führung gemäss Einsatzstrategie (vgl. Kanton Bern 2008b: 1-9)

Mit der Reform wird vor allem die Gestaltung und die Funktion der Geschäftsleitung, die bisher aus 5 Mitgliedern des Vereins der Regierungsratsstatthalter/innen zusammengesetzt war und vom Direktor der JGK geleitet wurde, verändert. Neu wird die Selbststeuerung durch die Re-

gierungsstatthalterämter im Rahmen von NEF eingeführt. Ein informelles jährliches Treffen des Gesamtregierungsrates mit den Regierungsstatthaltern wird weiterhin stattfinden (vgl. Kanton Bern 2008b: 8).

Im Rahmen der Arbeit der Geschäftsleitung, die sich selber konstituiert, wird der neue Regierungsstatthalter des Kreises Bern-Mittelland einen wichtigen Platz einnehmen, vertritt er doch knapp ein Viertel der Einwohnergemeinden, ein Drittel der Kantonsbevölkerung und knapp ein Drittel der Mitarbeitenden aller Regierungsstatthalterämter (vgl. Mader 2008: 7).

Die 10 neuen Ämter werden intern im Rahmen der eigenen Zielbildung interne Strategien entwickeln müssen.

4.5.2 Struktur

Das neue Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland mit 27,7 Vollzeitstellen (plus Chef), wird gemäss vorliegendem Entwurf des Organigramms vier Fachbereiche und einen Stabsbereich (Kanzlei-/Zentrale Dienste) aufweisen (vgl. folgende Abbildung 10).

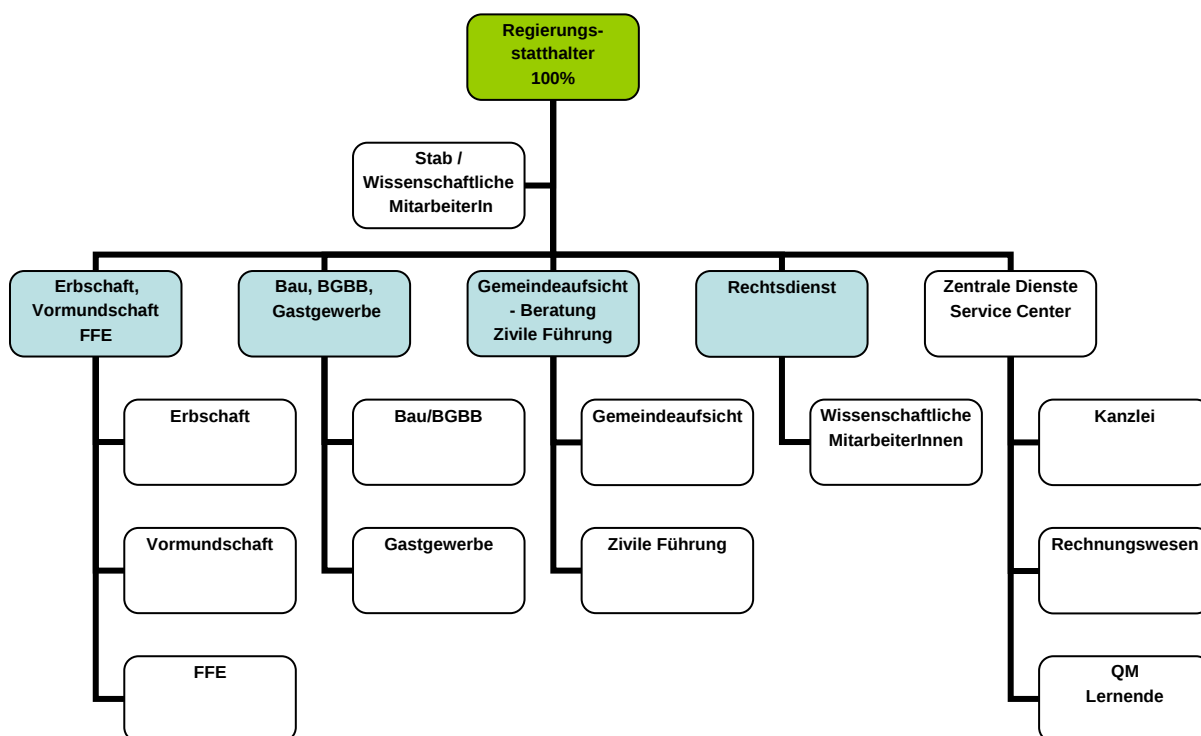


Abbildung 10 Entwurf des Organigramms des neuen RSA Kreis Bern-Mittelland (Stand 20. August 2009)

Die Anzahl Mitarbeitende erhöht sich von heute 32 auf insgesamt 39 (Stand 1. Juli 2009).

Wichtige Schlüsselstellen werden die Fachbereichsleitungen sein. Ihnen wird die Aufgabe zukommen, Bindeglied zur Führung zu sein, die horizontale Koordination der Fachbereiche sicherzustellen und die vertikale und horizontale Integration der Teams zu garantieren, die sie leiten.

Mehrere Mitarbeitende sind in verschiedenen Fachabteilungen tätig. Ihre administrative Unterstellung bezüglich der vorzunehmenden Mitarbeitergespräche ist noch nicht geklärt.

4.5.3 Kultur

Der Umzug der bisherigen Mitarbeiter/innen ins neue Bürogebäude in Ostermundigen wird vermutlich fachbereichsweise vom 1. Dezember 2009 bis am 1. Mai 2010 in Etappen erfolgen. Für alle Mitarbeitenden wird es mindestens einen Bürowechsel geben. Die Mitarbeitenden der früheren RSAs ausserhalb von Bern werden ihre Schlösser und meist hellen, schönen Räumlichkeiten in historischen Gemäuern verlassen müssen und diese gegen ein schlichtes Büro in einem mehrstöckigen Gewerbebau neben dem Bahnhof in Ostermundigen oder zuerst für ein halbes Jahr in Bern eintauschen.

Die Umsetzung der Reform und die Einführung von NEF werden nebst dem Ortswechsel diverse Änderungen mit sich bringen. Der Arbeitsweg verändert sich. Der Arbeitsplatz muss neu eingerichtet werden. Die Informatik wird den neuen Anforderungen angepasst.

Die Mitarbeitenden der bisherigen Ämter rund um Bern, werden neu in Fachbereichen mit einer neuen Leitung unter der Gesamtführung des neu gewählten Regierungsratspräsidenten arbeiten.

Sie werden das bestehende Team des jetzigen Amtes Bern ergänzen und verstärken.

Dies wird für die Mitarbeitenden der acht bisherigen Ämter (ohne Bern) eine Spezialisierung, aber auch eine Einschränkung ihrer bisherigen breiten Aufgabenpalette mit sich bringen. Dafür ist eine fachliche Vertiefung möglich, was zu mehr Professionalität führen soll (vgl. Luginbühl 2009: 119).

Ferienvertretungen und Abwesenheiten für Aus- und Weiterbildung werden, so die Hoffnung, im grossen Amt weniger zu Engpässen führen (vgl. Hugentobler 2009: 104). Für die meisten Mitarbeitenden wird der direkte Kundenkontakt abnehmen. Er wird voraussichtlich generell zurückgehen (vgl. Müller 2009: 81). Der Aufbau des neuen Amtes, die Bildung der neuen Teams, die neue Koordination der Fachbereiche und der Mitarbeitenden untereinander werden besonders am Anfang intensiv sein und viel gegenseitigen Respekt, Verständnis, Hilfsbereitschaft, Toleranz und Einsatzbereitschaft aller Beteiligten, aber auch einen grossen Arbeits- und Koordinationsaufwand bedeuten.

Auch dabei werden die künftigen Fachbereichsleitungen wichtige Funktionen wahrnehmen. Zusammen mit der neuen Führung und den Mitarbeitenden sind sie verantwortlich für die Bildung einer neuen sinnstiftenden Einheit. Sie fördern das Zusammenwachsen der Kulturen bzw. das Entstehen einer neuen Kultur.

Nebst den Vorstellungen der Mitarbeitenden bestehen aber auch Wünsche und Erwartungen der Anspruchsgruppen, des Umfeldes, die für das neue Amt zu berücksichtigen sein werden.

Die Ziele einer kundenorientierten, effektiven und effizienten Verwaltung, die ihre knappen Ressourcen optimal einsetzt, sind ehrgeizig.

Die grosse Anzahl der zu erledigenden Geschäfte, verbunden mit dem beschriebenen zahlenmässigen Personalabbau, verstärken den Druck auf die Mitarbeitenden aller Stufen.

Bemerkenswert ist dabei, dass die Hauptmotivation der befragten Chefs und Mitarbeitenden der Ämter Laupen und Konolfingen der Arbeitsinhalt ist. Demgegenüber wird in Bern das gute Arbeitsklima (vgl. Bourquin 2009: 136) oder die Zusammenarbeit im Team als Hauptmotivator genannt (vgl. Mader 2009: 130). Es gilt nun, diese Anliegen unter einen Hut zu bringen und dabei nicht nur das auswärtige Know-How zu nutzen (vgl. Mader 2009: 126),

sondern vielmehr die Menschen ernst zu nehmen und im Team so zu integrieren, dass sie ihre Fähigkeiten optimal entwickeln und entfalten können.

Die Erwartungen an die neue Führung des RSA Kreis Bern-Mittelland sind hoch. Es wird sowohl Führungs- als auch Sozialkompetenz erwartet. Der neue Chef sollte die Mitarbeitenden motivieren und führen, aber auch Integrationsfigur sein (vgl. Blaser 2009: 95), zwischen Stadt und Land vermitteln, offen kommunizieren und aktiv Kontakte zu den Gemeinden herstellen und pflegen (vgl. Herzog 2009: 146). Andererseits sollte er Verständnis für die Stadt wecken (vgl. Wichtermann 2009: 152) und für kundenorientierte und zeitgerechte Leistungserbringung sorgen (vgl. Zahnd 2009: 143). Das Weiterführen des Qualitätsprozesses wird ebenso erwartet wie das Belassen eines Handlungsspielraumes bei der Ausführung der Arbeiten.

Von den Mitarbeitenden wird generell Offenheit, Kundenorientierung, Flexibilität und Engagement erwartet. Die Mitarbeitenden um Bern herum wünschen sich mehr direkte Kontakte, Gespräche und Augenscheine als bisher in Bern vorkamen, was in Bern von niemandem als Erwartung geäußert wird. Hier dominieren Begriffe wie hohe Einsatzbereitschaft und Sachkompetenz und Wille zur Zusammenarbeit (vgl. Bourquin 2009: 134).

4.6 Prozesse

Die grossen Erwartungen an Qualität, Zeitgerechtigkeit und Kundenorientierung, die von allen Seiten bestehen, werden unter den neuen Umständen nicht von Anfang leicht zu erfüllen sein. Ziel ist aber die Erhaltung der bisherigen Standards und längerfristig eine klare Erhöhung der Professionalität.

Die bestehenden Prozessdefinitionen des RSA Bern werden die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden sicher erleichtern. Für die Mitarbeitenden der bisherigen RSAs ausserhalb von Bern, werden sie aber den grossen bisherigen Gestaltungs- und Handlungsspielraum einengen, der Platz für individuelle Lösungen liess. Es ist daher wichtig, die Mitarbeitenden mit grosser Erfahrung in mehreren Fachgebieten in die bestehenden Qualitätszirkel zu integrieren und ihnen damit zu ermöglichen, ihre Ideen zur Optimierung der Prozesse im Sinne des bereits bestehenden, kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) einbringen zu können, wie das beim Modell der elektronischen Geschäftskontrolle Prefecta bereits der Fall ist.

4.7 Organisatorischer Wandel

Bei den vorgesehenen Änderungen wird sich für die Mitarbeitenden des bisherigen Amtes Bern weniger verändern als für die Übrigen.

Der Unternehmenszweck bzw. das Leistungsangebot bleibt im Wesentlichen gleich. Die Anspruchsgruppen sind ebenfalls noch die gleichen. Die Beziehungen und Interaktionsformen werden sich hier vor allem für die Anspruchsgruppen der Gemeinden und Kunden am Schalter aus den ländlicheren Gebieten verändern. Die Kommunikation wird vermehrt per Telefon und E-Mail und weniger direkt persönlich erfolgen.

Die Formen der Führung und der Zusammenarbeit im Team werden sich für die Mitarbeitenden aus den äusseren Ämtern ebenfalls deutlich verändern. Der direkte Kontakt zur Führung

wird seltener und indirekter. Die Prozessarchitektur ist vorgegeben und die Prozessmuster der einzelnen Prozesse strukturierter (ISO-Zertifizierung, vgl. Kapitel 3.7).

Damit wird der Wechsel ins neue RSA Kreis Bern-Mittelland für alle Mitarbeitenden von aussen eine Erneuerung im Sinne eines radikaleren Wandels darstellen. Für die Mitarbeitenden des bisherigen RSAs Bern handelt es sich eher um eine Optimierung.

Wichtig bleibt, dass gemeinsam ein neues Selbstverständnis entwickelt werden muss und nicht davon ausgegangen werden darf, dass die „neuen“ einfach dasjenige der „Berner“ zu übernehmen haben.

4.8 Auswertung der Befragungen

Die Ergebnisse der Befragungen zeigen auf, dass die Zusammenführung zum neuen RSA Kreis Bern-Mittelland eine Chance für eine grössere Spezialisierung und damit eine höhere Professionalität bei mindestens gleich bleibender Qualität, Zeitgerechtigkeit und Kundenorientierung bietet.

Sie wird auch im Hinblick auf die z. T. knappen personellen Ressourcen als Chance für mehr fachlichen Austausch, gegenseitige Unterstützung und Vertretung im Team angesehen (vgl. Luginbühl 2009: 119). Die damit verbundene Vereinheitlichung der Praxis ist ebenfalls erwünscht und wird positiv gewertet. Sie wird aber einen enormen Arbeitsaufwand mit sich bringen.

Die Grösse des neu abzudeckenden Gebietes mit einer Vielzahl von öffentlichrechtlichen Körperschaften wird von allen, ausser der Regierungsstatthalterin der Amtes Bern und dem Stadtschreiber von Bern, als Risiko eingeschätzt. Die direkten Kundenkontakte werden zurückgehen. Die Beziehungen zu den Gemeinden können nicht mehr in der gleichen Art gepflegt werden. Die Nähe zu Personen und Örtlichkeiten werden fehlen und könnten zusammen mit der grossen Geschäftslast zu mehr Aktenentscheiden führen. Was eine höhere Beanspruchung anderer Kantonsbehörden wie auch der Gerichte zur Folge haben könnte (vgl. Müller 2009: 81).

Die Beziehungen zu den Anspruchsgruppen werden sich ebenfalls verändern. Der Regierungsstatthalter wird kaum mehr als direkte Ansprechperson wahrgenommen werden.

Die Distanz zu den Gemeinden und umgekehrt aus Sicht der Gemeinden zur kantonalen Verwaltung wird grösser, der Umgang anonymer (vgl. Herzog 2009: 145).

Die Gemeinde Bern sieht die neue Kreisgestaltung als Chance, mehr Verständnis für die städtischen Anliegen zu erreichen. Die Gemeinde Mühlethurnen fürchtet demgegenüber als 1 von 98 Gemeinden unterzugehen und fordert daher Verständnis auch für die kleinen, ländlichen Gemeinden. Die Kontaktaufnahme des neuen Regierungsstatthalters auch mit diesen Gemeinden wird erwartet.

Die Einstellung zu Reformen ist heterogen. Reformen werden begrüsst und vermehrt gefordert (Stadt Bern). Die Regierungsstatthalterin von Bern hält die Entwicklung im Kreis Bern von der Grösse des Kreises her für exemplarisch, die anderen Kreise für zu klein. Die weiterhin bestehenden unterschiedlichen Grössen der Verwaltungskreise und die fehlende Strukturereinigung in den anderen Direktionen werden ebenfalls kritisiert (vgl. Luginbühl 2009: 119). Reformen als kontinuierlicher, notwendiger Entwicklungsprozess werden begrüsst (vgl.

Herzog 2009: 3). Reformen sollten zielgerichtet und gesamtheitlich betrachtet werden. Einsparungen genügen als Zielsetzungen nicht (vgl. Blaser 2009: 95).

Es kommt auch zum Ausdruck, dass die Reform kritisch beurteilt wird und gerade im neuen Kreis Bern-Mittelland missraten ist (vgl. Bourquin 2009: 134; Zaugg 2009: 113; Hugentobler 2009: 104).

Von der Einführung von NEF werden mehrheitlich keine Einflüsse auf die konkrete Amtsführung erwartet. Als Führungs- und Steuerungsinstrument wird es hauptsächlich für die neue Geschäftsleitung der Regierungsstatthalterämter und die Rechnungsführenden von Bedeutung sein. Die Ziele von NEF wie Kundenorientierung, Effektivität, Effizienz und Transparenz sind bereits bisher im Sinne eines möglichst guten Service Public angestrebt worden.

NEF sollte nicht zu einer Gefährdung der unentgeltlichen Beratungsdienstleistungen der RSAs führen (vgl. Blaser 2009: 95).

4.9 Fazit (Hypothesen)

Die Neugestaltung des RSA Kreis Bern-Mittelland ist in Anbetracht der knappen finanziellen Mittel, der breiten Aufgabenpalette und der Vielfalt der unterschiedlichen Anspruchsgruppen aus Stadt und Land eine schwierige Aufgabe. Sie verlangt von der neuen Führung klare Zielvorgaben und Rahmenbedingungen. Die Mitarbeitenden werden unter erschwerten Bedingungen (mehrere Umzüge, verschiedene bisherige Kulturen, grosse Arbeitslast) zu einem neuen Zusammengehörigkeitsgefühl finden und eine neue Corporate Identity³³ schaffen müssen.

Die provisorisch vorgesehene Aufbaustruktur des Amtes wird laufend den sich verändernden Bedingungen in Kanton, Gesellschaft und Technologie angepasst werden müssen.

Intern werden die Fachbereiche übergreifend vernetzt und lateral verknüpft werden müssen, um den notwendigen Wissensaustausch sicher zu stellen und eine moderne, lernende Organisation zu schaffen, die fähig sein wird, sich den steten Veränderungen optimal anzupassen.

Bei den Mitarbeitenden mit Mehrfachunterstellungen ist klar zu regeln, wer die Führungsverantwortung hat und für die Mitarbeiterbeurteilung zuständig ist.

Diese Prozesse bedingen intern und extern eine offenen Kommunikationskultur und eine grosse Flexibilität aller.

³³ Unternehmensidentität

5 Der Weg vom Ist zum Soll

Bereits gut 10 Jahre vor der Volksabstimmung im Jahr 2006 beschloss der Grosse Rat im Zusammenhang mit der Haushaltsanierung 1996 eine Überprüfung der Strukturen der Bezirksverwaltung und der Aufgaben der Regierungsstatthalterämter. Verschiedenste Arbeitsgruppen wurden eingesetzt und erarbeiteten fünf mögliche Reformmodelle, die dem Regierungsrat unterbreitet wurden. Zwei Modelle wurden schliesslich im weiteren Verlaufe näher geprüft und ausgearbeitet: das Modell Vision mit 5 bis 8 Regionen (ohne Regierungsstatthalterämter) und das Modell pragmatische Optimierung mit deutlich weniger Amtsbezirken, aber weiterhin Regierungsstatthalterämtern. Im Rahmen dieser Vorarbeiten wurden verschiedene gesetzliche Grundlagen erlassen, welche die Stellvertretung der Regierungsstatthalter/innen neu regelten und die Grundlage für die Einführung der Geschäftsleitung schufen (vgl. Mader 2006: 11ff).

Der politische Prozess führte schliesslich zum Kompromiss des Reformprojektes 5 Verwaltungsregionen mit 10 Verwaltungskreisen und Regierungsstatthalterämtern.

Bereits vor der Volksabstimmung wurden vom Regierungsrat³⁴ die Grundlagen für die projektorganisation ab 2006 verabschiedet. Es wurde eine Gesamtprojektleitung für die Behandlung grundlegender und wichtiger Fragen eingesetzt und es wurden Teilprojekte definiert. Für die Reform der dezentralen Verwaltung waren es das Teilprojekte Personal, NEF und Rechtssetzung (JGK), das Teilprojekt räumliche Infrastruktur (BVE) und das Teilprojekt technische Infrastruktur (JGK).

Die notwendige Verfassungsänderung wurde am 24. September 2006 vom Volk angenommen. Die Umsetzung der Reform der dezentralen Verwaltung erfolgt seitdem gesetzgeberisch, organisatorisch und logistisch unter der Leitung der Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion. Die Federführung liegt beim Amt für Betriebswirtschaft und Aufsicht (ABA). In verschiedenen Arbeitsgruppen bzw. Teilprojekten werden die konkreten Projekte (Personal, Finanzen, Umzüge/Mobiliar und Informatik) in enger Zusammenarbeit mit den Vertreter/innen der betroffenen dezentralen kantonalen Verwaltung (Vertretung der Regierungsstatthalter/innen) entwickelt.

Im Hinblick auf die operative Umsetzung von NEF bietet die JGK verschiedene Kurse für die Führungspersonen, die Mitarbeitenden und die Rechnungsführenden an.

Für die räumliche Unterbringung der neuen Organisationen ab dem 1. Januar 2010 und die Weiternutzung der freiwerdenden Räumlichkeiten, inkl. Verkauf der Schlösser; ist die Bau-, Verkehrs- und Energiedirektion verantwortlich (BVE). Das Amt für Grundstücke und Gebäude (AGG) hat die Federführung im Projekt räumliche Unterbringung.

Zum Zweck der Koordination zwischen den beiden federführenden Ämtern finden Sitzungen des Steuerungsausschusses des Projektes Ressourcen- und Aufgabenplanung der 10 künftigen Regierungsstatthalterämter unter gemeinsamer Leitung des AGG und des ABA statt.

Bei den Mitarbeitenden der bisherigen RSAs wurde durch das ABA Ende 2007 eine Interessenabklärung für die künftigen Tätigkeitsgebiete der Mitarbeiter/innen der Regierungsstatthal-

³⁴ RRB Nr. 1163 vom 31.5.2006 Reform der dezentralen Verwaltung und Justizreform; Grundlagen für die Projektorganisation ab 2006

terämter ab 2010 durchgeführt. Bis Ende 2008 wurden den Mitarbeitenden ihr künftiger Arbeitsort mit Tätigkeitsgebiet und Beschäftigungsgrad mitgeteilt. Bis Ende Februar 2009 wurden zusätzlich Vereinbarungen bezüglich Lohnneinreihung und Aufgabenbereich abgeschlossen, dabei konnte in den meisten, aber nicht in allen Fällen, eine Einigung erzielt werden.

5.1 Projektstand

Die gesetzgeberische Umsetzung der Reform ist bereits weit fortgeschritten. Verfassung und Gesetze wurden weitgehend angepasst. Die nötigen Verordnungsanpassungen laufen. Die Verordnung über die dezentrale Verwaltung ist zurzeit in der Vernehmlassung und das Reglement der neuen Geschäftsleitung wird entworfen.

Die Geschäftsleitung der 10 neuen Regierungsstatthalterämter hat sich an der Sitzung vom 15. Juni 2009 konstituiert (Geschäftsleitung der Regierungsstatthalter 2009: 3).

Der Stand der konkreten Umzugsplanungen ist aus dem Intranet für die Betroffenen jederzeit ersichtlich. Er ist aber stetig in Überarbeitung und kann sich dementsprechend noch ändern.

Auf den Regierungsstatthalterämtern laufen die Aufbereitung und Ablieferungen des älteren Archivbestandes von 1950 bis 2002. Diese Akten werden künftig zentral an einem Standort gelagert. Die neueren Akten ab 2002 (Einführung von Prefecta) werden am neuen Standort des künftigen Regierungsstatthalteramtes im neuen Verwaltungskreis archiviert. Auf eine Aufteilung nach Gemeinden, die den Verwaltungskreis wechseln, wird für die Archivierung der Akten verzichtet (Amt für Betriebswirtschaft und Aufsicht 2008: 3).

Gemäss Controllingbericht der JGK ist die Zusammenführung der Regierungsstatthalterämter mehrheitlich auf Kurs (vgl. Justiz-Gemeinde- und Kirchendirektion 2009: 11ff), was aus der folgenden Darstellung hervorgeht.

Im Bereich der räumlichen Zusammenführungen und der personellen Zusammenführungen ist die Planung rollend und noch nicht abgeschlossen, wie bereits im vorhergehenden Kapitel erwähnt.

			
A: Personelles ZF	☐	X	
B: Finanztechn. ZF	☐	☐	X
C: Informatiktechn. ZF	☐	☐	X
D: Räumliche ZF	☐	X	☐
F: Weitere Aspekte	☐	☐	X

Abbildung 12: Stand der Umsetzungsarbeiten der Zusammenführung der Regierungsstatthalterämter vom 10. August 2009 (aus:Frost 2009, S. 1)

Die gelbe Markierung im Bereich A der Abbildung 12 bedeutet, dass für die meisten Standorte die Planung weit gediehen ist; die meisten Mitarbeitenden haben die Angebote unterzeichnet. Die Amtsübergaben sind in Planung. Die erste fand bereits im August 2009 statt.

Bei Rubrik D der Abbildung 12 steht die Ampel auf gelb, da die Planung für alle neuen RSA-Standorte in Arbeit ist, aber noch nicht abgeschlossen werden konnte. Die Koordination zwischen Umzügen und Wegzügen sowie Zusammenzügen konkretisiert sich und wird laufend via Intranet kommuniziert (vgl. Frost 2009:1).

5.2 Geplantes Vorgehen (Kreis Bern-Mittelland)

Die örtliche Zusammenführung von Mitarbeitenden aus 9 bisherigen Regierungsstatthalterämtern unter der Leitung des neu gewählten Regierungsstatthalters erfolgt gestaffelt. Gemäss den Umzugsplänen des Amtes für Grundstücke und Gebäude (AGG) der Bau-, Verkehrs- und Energiedirektion (BVE), steht das Bürogebäude in Ostermundigen ab Dezember 2009 erst teilweise zur Verfügung. Erst ab Ende Mai 2010 werden alle Fachbereiche mit ihren Mitarbeitenden in Ostermundigen im selben Gebäude, verteilt auf zwei Etagen, arbeiten können. Zurzeit wird im Kreis Bern vom ABA mit dem neuen Regierungsstatthalter die Struktur (Organigramm) des neuen Amtes entworfen. Die neuen Kaderstellen, die Fachbereichsleitungen, sollten bald besetzt werden können. Die notwendigen Gespräche finden zurzeit statt. Die Stellen werden intern besetzt, also erfolgt kein Bewerbungs- oder Selektionsverfahren. Pflichtenhefte für diese neuen Stellen bestehen bisher keine.

5.3 Change Management, insbesondere Kulturwandel

Der langwierige und dornenvolle Reformprozess dauert bereits Jahre. Schnittstellen zwischen den beiden Direktionen und unterschiedliche Kulturen der BVE und der JGK erschweren die notwendige Koordination zwischen personellen Fragen und Problemen der räumlichen Infrastruktur. Dank unermüdlicher Arbeit und grossem Einsatz aller betroffenen Stellen schreitet die Arbeit dennoch voran.

Für viele betroffene Mitarbeitende der bisherigen Ämter führt diese Situation zu Unsicherheit und Unbehagen. Dies hat in Einzelfällen zu Frühpensionierungen oder Stellenwechsel geführt. Entlassungen wird es keine geben, da seit dem September 2006 nur noch befristete Anstellungen bis Ende 2009 erfolgen. Eigentlicher Widerstand gegen die Reform ist bei den Mitarbeitenden nicht auszumachen. Anders präsentierte sich die Lage für die bisherigen Regierungsstatthalter/innen, die sich von wenigen Ausnahmen abgesehen, zur vorgesehenen Reform kritisch äusserten und sogar als reformunwillig bezeichnet werden (vgl. Müller 2009: 79). Durch eine Sonderregelung³⁵ für die Regierungsstatthalter/innen, die weiter vom Kanton, beschäftigt werden, auch wenn sie ab dem 1.1.2010 nicht mehr als Regierungsstatthalter/innen gewählt sind, konnte die Situation etwas entschärft werden. In einigen zukünftigen Ämtern werden bisherige Amtsinhaber als Stellvertreter der neuen Magistratspersonen eingesetzt werden.

Für die Mitarbeitenden des künftigen Regierungsstatthalteramtes Kreis Bern-Mittelland wurde am 24. April 2009 ein Treffen organisiert. Anlass war die Verabschiedung des Regierungsstatthalters von Fraubrunnen (Pensionierung). Bei Schlossführung und anschliessendem gesel-

³⁵ RRB Nr. 0096 vom 17.1.2007 Reform der dezentralen kantonalen Verwaltung; Besondere personalrechtliche Regelung gemäss Art. 16 des Gesetzes über die Regierungsstatthalterinnen und Regierungsstatthalter

ligem Beisammensein bot sich Gelegenheit, Beziehungen zu knüpfen und sich gegenseitig kennen zu lernen. Fachliche Kontakte hatten meist im Zusammenhang mit konkreten Fällen bereits ab und zu per Mail oder Telefon, selten persönlich, stattgefunden.

Am 20. August 2009 wird, organisiert von der Regierungstatthalterin von Bern, das neue Bürogebäude in Ostermundigen von allen künftigen Mitarbeitenden des neuen RSAs Kreis Bern-Mittelland erstmals besichtigt werden können, bevor der kantonsweite Mitarbeitendenanlass der Regierungstatthalterämter nachmittags auf dem Gurten stattfindet.

Zur erfolgreichen Durchführung des Wandels als Projekt werden verschiedene Promotoren benötigt. Im vorliegenden Veränderungsprozess sind dies die Regierungstatthalter/innen als Machtpromotoren, die abgesehen von Ausnahmen, eher zurückhaltend handeln.

Bei den Fachpromotoren, den einzelnen Mitarbeitenden, die im Hinblick auf die kommende Umsetzung der Reform neben den Routinegeschäften noch mit Archivierungs- und Vorbereitungsarbeiten für die Zusammenlegung zusätzlich belastet werden, fehlen die Ressourcen, um aktiv den Wandel noch weiter zu fördern. Sie sind zudem nur durch ihre Chefs/Chefinnen im Projekt vertreten. Es gibt keinen Ausschuss und keine Projektgruppe mit direkter Beteiligung der Mitarbeitenden.

Die Prozesspromotoren, die federführenden Ämter der JGK und BVE, sind sehr engagiert, um die konkreten Projektgruppen zu leiten und zu koordinieren. Bei einem Zielkonflikt zwischen Projektarbeit und Kommunikationstätigkeit wird dabei die Information zurückgestellt, was zwar aufgrund der knappen Mittel verständlich ist (vgl. Müller 2009: 83), aber den Wandel und den Fortschritt nicht transparent machen und der Nachvollziehbarkeit für die betroffenen schadet. Es ist auch bedauerlich, wenn Betroffene der Presse Informationen entnehmen können, bevor sie selber persönlich orientiert werden. So fühlen sie sich übergangen und nicht ernst genommen.

In den Gesprächen wurde vielfach beiläufig geäußert, dass man die Entwicklung nun einfach abwarten und dann weitersehen wolle. Sollte die Arbeit und das Klima im neuen Amt nicht den Wünschen entsprechen, könnte man dann immer noch eine andere Stelle suchen. Es ist ein gewisser Fatalismus bei den betroffenen Mitarbeitenden zu spüren.

5.4 Auswertung der Befragungen

Trotz Vorliegen eines Informations- und Kommunikationskonzepts verläuft die Information über den Fortschritt des konkreten Umsetzungsprojektes nur zögerlich (vgl. Müller 2009: 79). Medienmitteilungen gab es lediglich nach der Volksabstimmung und zum Verlauf des Schlösserverkaufs (durch die BVE). Grundsatzinformationen über Ziele, Grundsätze und Zuständigkeiten für die Umsetzung der Reform finden sich im Internet.

Der Justizdirektor informiert regelmässig an den Versammlungen der Regierungstatthalter/innen. Im Intranet können sich die Mitarbeitenden über den aktuellen Stand ins Bild setzen. Die Informationen wurden dort aber nicht immer aktualisiert und sind z. T. widersprüchlich (vgl. Mader 2009: 127). Die für Anfragen zuständigen Personen werden im Intranet bezeichnet. Sie sind aber oft nicht erreichbar oder überlastet.

Für die betroffenen Mitarbeitenden ist die Lage unterschiedlich, da nicht alle Regierungstatthalter/innen die Informationen, die sie erhalten, gleich weitergeben (vgl. Frost 2009: 87).

Orientierungsveranstaltungen für die Mitarbeitenden gab es zweimal. Eine erste Information über die vorgesehene Planung erfolgte am 31. Januar 2007 zentral in Bern. Am 18. Dezember 2007 wurden die Regierungsstatthalter/innen und die Mitarbeiter/innen des künftigen RSA Kreis Bern-Mittelland nach Bern zu einem Treffen eingeladen, wo sie über den Stand der Umsetzung informiert wurden. Der Standort des neuen Bürogebäudes war damals noch nicht bekannt.

Die Umfragen ergaben einheitlich, dass die Informationen über den laufenden Prozess als ungenügend empfunden werden (vgl. Mader 2009: 127). Die involvierte Justizinspektorin und der ebenfalls in Arbeitsgruppen beteiligte Regierungsstatthalter von Konolfingen halten die Informationen als beteiligte Insider für genügend (vgl. Zaugg 2009: 113).

Wie bereits erwähnt, ist es bedauerlich, wenn Informationen durch die Presse publiziert werden, bevor die Betroffenen und Beteiligten intern informiert worden sind.

5.5 Mögliche Massnahmen

Aus dem beschriebenen Projektverlauf der Umsetzung der Reform wird klar, dass es wichtig wäre, die betroffenen Mitarbeitenden direkt am Projekt zu beteiligen, sei es durch Vertretung in der Projektgruppe Personal und Aufgabenplanung der 10 künftigen Regierungsstatthalterämter des ABA oder zumindest durch regelmässige, auf die Mitarbeitenden ausgerichtete Intranetmitteilungen mit einer Feedbackmöglichkeit.

Für die konkrete Umsetzung der Reform und der Zusammenführung der bisherigen Teams gilt es zwischen internen und externen Massnahmen zu unterscheiden.

Intern ist es wichtig, die Erwartungen und Wünsche der bisherigen Mitarbeiter/innen zu erfassen und zu berücksichtigen. Dazu ist eine Befragung aller Mitarbeitenden notwendig. Diese ist auszuwerten. Wichtig ist dabei, Transparenz über die Unterschiede der Wünsche und Erwartungen herzustellen, damit gegenseitig Verständnis für die unterschiedlichen Perspektiven geschaffen werden kann. Es ist Aufgabe der Führung (Leitung und Kader) des neuen Amtes, sich abzusprechen und sich auf eine gemeinsame Vorgehensweise zu einigen, wie der Neuanfang gestaltet werden soll. Kompetenzen und Verantwortungen müssen klar geregelt und kommuniziert werden.

Die Mitarbeitenden müssen wissen, an wen sie sich für welche Fragen zu wenden haben.

Die interne Vernetzung bzw. Koordination der Fachbereiche im neuen spezialisierten Amt Bern-Mittelland muss geklärt werden. Regelmässige Koordinationsabsprachen unter den Fachbereichsleitungen und den Mitarbeitenden müssen durchgeführt werden.

Die Einführung des Qualitätsmanagements muss auf sinnvolle und pragmatische Weise erfolgen. Die Weiterführung des Qualitätsmanagements darf nicht zu einer Aufblähung des administrativen Apparates führen.

Die vorgesehene Zuteilung von Mitarbeitenden in einzelne Fachbereiche, die erst provisorisch gemacht wurde, sollte flexibel angepasst werden können, um optimal auf die Geschäftslast und die Fähigkeiten und Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeitenden reagieren zu können.

So sollten zum Beispiel Mitarbeitende, die früher Sachbearbeiterfunktionen ausübten und nun der allgemeinen Kanzlei zugeteilt wurden, nach Möglichkeit wieder Sachbearbeiterfunktionen übernehmen können und umgekehrt. Diese Massnahme ist notwendig, um die richtigen Per-

sonen für die passenden Aufgaben einzusetzen zu können, was ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Durchführung eines erfolgreichen Veränderungsprozesses ist (vgl. Balzer 2003: 94).

Sollte es in einzelnen Fachbereichen zu Engpässen infolge Krankheiten oder anderen Abwesenheiten kommen, so muss eine flexible Einsatzplanung der vorhandenen Mitarbeitenden möglich sein. Dabei ist z. B. denkbar, frühere Mitarbeitende der ländlichen Ämter, die Erfahrungen in mehreren Fachgebieten haben, als so genannte temporäre Vertreter, d. h. Springer einzusetzen, oder die Möglichkeit von Jobrotation in den verschiedenen Fachbereichen zu schaffen, wenn dies von den Mitarbeitenden gewünscht wird.

In Anbetracht des grossen Personalabbaus und der bestehenden Geschäftslast wird es entscheidend sein, die Prioritäten richtig zu setzen, die internen Prozesse möglichst einfach zu gestalten und die Situation bezüglich Rückständen und Pendenzen laufend zu bewirtschaften. Eine rollende, gut koordinierte Planung mit situativer Anpassung ist unerlässlich. Das erfordert intern eine offene und transparente Kommunikationskultur, die es zu schaffen und dann zu erhalten gilt.

Wichtig wird vor allem auch sein, intern sicher zu stellen, dass notwendige Informationen über aktuelle Fälle fachübergreifend, z. B. nach Regionen unterteilt, koordiniert und kommuniziert werden, damit beispielsweise die Aufgabe der Gemeindeaufsicht sinnvoll ausgeübt werden kann (Einführung einer Meldepflicht für alle Problemfälle an Rechtsdienst und Gemeindeaufsicht, oder Meldung von Problemen bezüglich Inkasso von Kanzlei an Fachbereich, damit z. B. Überzeitbewilligungen an Gastgewerbebetriebe nur noch gegen Barzahlung ausgestellt werden, etc.).

Die interne Vernetzung der Fachbereiche und die horizontalen, lateralen Verknüpfungen müssen garantiert werden. Dabei muss regionales Know-How, Orts- und Personenkenntnis aus den bisherigen Ämtern rund um Bern durch Einbezug der Mitarbeitenden aus den bisherigen Ämtern bewusst eingebaut und genutzt werden.

Die Einführung, bzw Weiterführung von regionalen Zuständigkeiten im Fachbereich, wird dabei, soweit möglich, sinnvoll und wichtig sein, vor allem in der Übergangsphase der Zusammenführung, die einige Zeit dauern wird.

Extern ist aufgrund der Befragungen das Bedürfnis nach Kommunikation der Zuständigkeiten sehr gross. Gemeinden, Bürgern und Fachpersonen muss frühzeitig kommuniziert werden, wer, wann und wo für welches Fachgebiet die kompetente Ansprechperson ist.

Diese Information ist entscheidend für den Erhalt der Qualität der bestehenden Beziehungen.

Da die ersten Umzüge bereits im Dezember erfolgen, muss rasch gehandelt werden.

Innerhalb der Fachbereiche wird die Schaffung regionaler Zuständigkeiten begrüsst (vgl. Zaugg 2009: 112), was sinnvoll ist und ebenfalls rechtzeitig kommuniziert werden muss.

Die Möglichkeit eines kurzen (max. 2 A4 Seiten) Mitteilungsblattes in Form eines Newsletters an die wichtigsten Anspruchsgruppen als regelmässiges Kommunikations- und Informationsmittel muss geprüft werden. Die Verteilung dieser Informationen sollte schriftlich (Medienmitteilung inklusive), per Mail und übers Internet erfolgen.

Die Internetdienste sind kantonsweit generell auszubauen, nicht nur im neuen Amt Bern.

Trotz hoher Arbeitsbelastung muss die Durchführung von Augenscheinen und Verhandlungen in schwierigen Fällen möglich bleiben. Hier muss ein Kompromiss zwischen den bisherigen unterschiedlichen Gepflogenheiten der verschiedenen Ämter gefunden werden.

Für die Beratung und die Aufsicht über die öffentlich rechtlichen Körperschaften ist die Zusammenarbeit mit dem Amt für Gemeinden und Raumordnung auszubauen und zu vertiefen.

Hier sind auch Synergien im Hinblick auf die vom Kanton gewünschten Gemeindereformen (Gemeindefusionen) zu schaffen.

5.6 Schlussfolgerungen

Die vorgesehene Zusammenführung bietet Chancen für eine erhöhte Professionalisierung in den einzelnen Fachgebieten. Sie beinhaltet aber auch das Risiko, die Nähe zu den Hauptanspruchsrgruppen zu verlieren.

Einerseits kann durch die Routinisierung der Abläufe bei Massengeschäften wie z. B. gastgewerblichen Einzelbewilligungen, ein Zeitgewinn erreicht werden. Andererseits droht durch die beschränkte Möglichkeit von direkten Kontakten und Gesprächen und den fehlenden Ortskenntnissen die Akzeptanz von Entscheiden zu leiden, was auch für nachgelagerte Rechtsmittelinstanzen Auswirkungen haben könnte.

Der Stellenabbau, die Einführung von NEF und die Weiterführung der ISO-Zertifizierung werden zusammen mit der grossen, fast unveränderten Aufgabenpalette zu einem enormen Arbeitsdruck auf die Mitarbeitenden des neuen RSAs Kreis Bern-Mittelland führen.

Es wird viel Führungs- und Integrationsarbeit der neuen Kader notwendig sein, um mit Einfühlungsvermögen das Schiff Regierungsstatthalteramt zielgerichtet auf Kurs zu bringen und zu halten.

Stärken des neuen Regierungsstatthalteramtes werden die vielen bisherigen, kompetenten und motivierten Mitarbeitenden sein, die bereit sind, sich für die Zukunft eines kundenorientierten Betriebs voll einzusetzen. Als Schwäche oder Risiko könnte man die Gefahr sehen, dass die Erwartungen an die künftigen Zielsetzungen für das neue Amt unterschiedlich (mehr Bürgernähe versus Halten des Qualitätsstandards) sind und sich daher das Arbeitsklima verschlechtern könnte. Dies könnte fatale Folgen haben und eine Kündigungswelle auslösen.

Umso wichtiger ist daher die umsichtige Gestaltung des Fusionsprozesses, der durch die äusseren Umstände, wie zweimaliges Umziehen, noch erschwert wird.

Es sollte auch vermieden werden, dass Informationen an die Presse gelangen, bevor die Betroffenen selber intern informiert werden konnten. Interne Kommunikation muss immer vor der externen stattfinden, da sich die Beteiligten sonst übergangen fühlen. Das kann zu einem beträchtlichen Vertrauensverlust führen.

6 Gesamtbeurteilung

Die Reform der dezentralen Verwaltung bringt für die betroffenen Mitarbeitenden der Regierungsstatthalterämter rund um Bern eine deutlich grössere Veränderung mit sich als dies für das heutige Regierungsstatthalteramt Bern der Fall ist.

Für die Anspruchsgruppen der Stadt und der Agglomeration sowie für die Mitarbeitenden des RSA Bern wird sich wenig verändern.

Ob sich das neue Amt mit seinem Mitarbeiter/innen auch in Zukunft als kompetente Ombudsstelle, ähnlich den bisherigen Ämtern rings um Bern, entwickeln kann, hängt vom Gelingen des Veränderungsprozesses in den bisherigen Kulturen aller bestehenden Ämter ab, hin auf die Bildung einer neuen Identität, die Heimat und Motivator für das zukünftige Wirken der Mitarbeitenden werden muss. Nur wenn sich die Mitarbeitenden mit ihren Vorstellungen und Erwartungen ernst genommen fühlen, kann dies gelingen.

Dem Personalmanagement kommt hier entscheidende Bedeutung zu.

In Anbetracht der knappen finanziellen und personellen Ressourcen ist offen, ob noch genügend Spielraum für die wichtige Teamarbeit bleibt.

Die neue Organisation ist so zu gestalten, dass sie wandlungsfähig ist und offen bleibt, um auf künftige weitere Herausforderungen wie die Veränderung von Ansprüchen aus Politik, Gesellschaft, Natur und Technologie reagieren zu können. Dazu benötigt die neue Führung des Regierungsstatthalteramtes Bern-Mittelland viel Fingerspitzengefühl für die bestehenden Kulturen. Die Zusammenführung dieser Kulturen wird klare Leitlinien in Form einer definierten Strategie benötigen. Der Neuanfang kann nur gelingen, wenn alle, Führung und Mitarbeitende, an einem Strick ziehen und einen neuen Teamgeist entwickeln können.

Entscheidend wird dabei auch die Entwicklung einer transparenten internen und externen Kommunikationskultur sein.

7 Empfehlungen/Ausblick

Für die weitere Zukunft der Regierungsstatthalterämter als Elemente der kantonalen Verwaltung muss dringend die interne und externe Kommunikation verbessert werden.

Die Mitarbeitenden sind besser in Veränderungsprozesse einzubinden.

Für die künftige Zusammenarbeit in den neuen Ämtern ist die Schaffung gemeinsamer Werte und Normen ausgerichtet auf ein klar definiertes Ziel notwendig.

Als nächste Herausforderung mit strukturellen und personellen Veränderungen wird die Einführung des neuen Erwachsenen- und Kindsschutzrechtes auf Bundesebene, voraussichtlich im Jahre 2013, folgen, die auch auf die Regierungsstatthalterämter Auswirkungen haben wird. Der Prozess des Change Managements wird also nach einer Konsolidierungsphase bald weitergehen.

Die Regierungsstatthalterämter nehmen heute und auch weiterhin eine Fülle von wichtigen Aufgaben wahr. Es handelt sich dabei aber vorwiegend um klassische Gesetzesvollzungsaufgaben, d. h. um eigentliche Aufgaben des Politikvollzuges. Daneben haben die Regierungsstatthalter/innen als vom Volk gewählte Magistratspersonen eine wichtige Scharnierfunktion zwischen Bevölkerung, lokalen Behörden (Gemeinde) und Staat (Kanton). Sie geben dem Kanton ein menschliches Gesicht und haben vielfältige Vermittlungsaufgaben. Wenn diese nicht mehr angemessen wahrgenommen werden können, wird es langfristig schwierig sein, die Volkswahl für dieses Amt zu rechtfertigen. Es könnte vor allem im Raume Bern vermehrt der Eindruck entstehen, dass das Regierungsstatthalteramt sich nicht von den übrigen kantonalen Ämtern unterscheidet, und daher seine Aufgaben auch gerade so gut durch die übrigen kantonalen Amtsstellen wahrgenommen werden könnten.

So gesehen, wäre die Reform der Anfang der Aufhebung der Volkswahl oder gar der Regierungsstatthalterämter.

Es könnte aber auch der Ruf nach einer anderen, neuen Ombudsperson in den ländlichen Gebieten laut werden.

Bei vermehrten Gemeindefusionen, welche zu weniger und stärkeren Gemeinden führen würde, wären die Aufgaben der Regierungsstatthalterämter ebenfalls reduziert. In diesem Falle wäre generell weniger Kanton notwendig, da die Gemeinden mehr Aufgaben selber übernehmen könnten (vgl. Fischer 2009: 31f).

Die weitere politische Entwicklung bleibt also abzuwarten.

Für die künftige Führung des RSA Kreis Bern-Mittelland ist ein professioneller Teambildungsprozess zur Integration der verschiedenen Kulturen unerlässlich.

Dabei müssen die Betroffenen aufgrund der Analyse einer Umfrage dort abgeholt werden, wo sie innerlich sind, um mit Informationen und Antworten auf ihre Fragen und Anliegen ihre inneren Empfindungen berücksichtigen zu können (vgl. Doppler 2008: 149)

Dieser Prozess sollte dazu führen, dass die Mitarbeitenden motiviert ihrer Arbeit nachgehen, nach dem Motto: able to go but happy to stay.

Zudem müssen die verschiedenen Anliegen der städtischen und ländlichen Anspruchsgruppen soweit möglich berücksichtigt und in die weitere Entwicklung der künftigen Strategie einbezogen werden.

Fest steht jedenfalls, dass bei den Regierungsstatthalterämtern ohne Aufgabenabbau kein zusätzlicher Personalabbau erfolgen kann, ausser man wolle sparen, koste es, was es wolle.

8 Verzeichnis der Rechtsquellen

- KV Verfassung des Kantons Bern vom 6. Juni 1993 (BSG 101)
- FLG Gesetz über die Steuerung von Finanzen und Leistungen vom 26. März 2002 (BSG 620.0)
- FLV Verordnung über die Steuerung von Finanzen und Leistungen vom 3. Dezember 2003 (BSG 621.1)
Weisungen der Finanzdirektion und der Finanzverwaltung zur Verordnung über die Steuerung von Finanzen und Leistungen vom 1. Januar 2009
- SchPG Gesetz zum Schutz vor dem Passivrauchen vom 10. September 2008 (BAG 09/26) in Kraft seit 1. Juli 2009
- GG Gemeindegesezt des Kantons Bern vom 16. März 1998 (BSG 170.11)
- OrG Gesetz über die Organisation des Regierungsrates und der Verwaltung vom 20. Juni 1995 (BSG 152.01)
- RstG Gesetz über die Regierungstatthalterinnen und Regierungstatthalter vom 16. März 1995 (BSG 152.321)
Verordnung über die Obliegenheiten der Regierungstatthalter vom 23. Dezember 1955 (BSG 152.321.1)
Verordnung über die Geschäftsleitung der Regierungstatthalterinnen und Regierungstatthalter vom 26. Juni 2002 (BSG 152.321.3)
Dienstinstruktionen der Regierungstatthalterinnen und Regierungstatthalter, Stand 1. September 2002
Reglement über die Verteilung der Geschäfte unter die Regierungstatthalter I und II des Amtsbezirks Bern vom 21. Dezember 1928 (BSG 152.371.311)
Einsatzstrategie des Regierungsrates für die Regierungstatthalterinnen und Regierungstatthalter vom 10. September 2008
Regierungsratsbeschluss Nr. 1153 vom 31. Mai 2006 über die Reform der dezentralen kantonalen Verwaltung und Justizreform; Grundlagen für die Projektorganisation ab 2006
Regierungsratsbeschluss Nr. 1398 vom 22. August 2007 über den Verzicht auf die Durchführung einer Ersatzwahl für den Regierungstatthalter I von Bern
Regierungsratsbeschluss Nr. 0069 vom 17. Januar 2007 zur Reform der dezentralen kantonalen Verwaltung; besondere personalrechtliche Regelung gemäss Art. 16 des Gesetzes über die Regierungstatthalterinnen und Regierungstatthalter

9 Literaturverzeichnis

Amt für Betriebswirtschaft und Aufsicht der JGK (2009a): Jahresrechnungen der Regierungsstatthalterämter 2008 und Budgets 2010, hrsg. von Abteilung Rechnungswesen, Bern 2009 S. 1 - 45

Amt für Betriebswirtschaft und Aufsicht der JGK (2009b): Rechnungspassationen 2008 – Künftige Zusammenarbeit zwischen den Regierungsstatthalterämtern und dem AGR im Bereich der Gemeindefinanzaufsicht, Bern 2009, S. 1-2

Amt für Betriebswirtschaft und Aufsicht der JGK (2008): Aufarbeitung der Archive der Regierungsstatthalterämter, Bern 2008, S. 1-4

Amt für Gemeinden und Raumordnung der JGK (2009): Statistik der Gemeindedaten, Bern 2009, http://www.jgk.be.ch/site/index/agr/agr_gemeinden/agr_gemeindedaten/agr_gemeindedaten_statistische_daten.htm vom 24. Juli 2009

Balzer, Harald (2003): Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen erfolgreich managen, Aufsatz, hrsg. von Rainer Neubauer: Manager verändern – Veränderung managen, München 2003, S. 80 - 96

Becker, Fred G. (1993): Explorative Forschung mittels Bezugsrahmen – ein Beitrag zur Methodologie des Entdeckungszusammenhangs. In: Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele, hrsg. V. Fred G. Becker und Albert Martin. München, Mering 1993, S. 111-127

Bischoff, Heinrich (2008): Veränderungen im Management – Entwicklungen seit der Jahrtausendwende, Artikel, hrsg. in EPA Letter Public Management, Rüfenacht, 2008, http://www.sgvw.ch/d/fokus/Seiten/080908_management_bischoff.aspx vom 17. Mai. 2009

Doppler, Klaus (2008): Der Change Manager: Sich selbst verändern und trotzdem bleiben, wer man ist, Frankfurt/New York 2008

Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph (2008): Changemanagement: den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt am Main/ New York 2008

Dubs, Rolf et alia (2004): Einführung in die Managementlehre, Bern/ Stuttgart/ Wien 2004

Fischer Matthias (2009): Vier Jahre Gemeindefusionsgesetz – eine Zwischenbilanz. In: Verband Bernischer Gemeinde , Bern 2009, Heft 2, S. 29 – 31

Flückiger, Daniel et alia (2006): Repräsentanten der Obrigkeit – volksnahe Vermittler. 200 Jahre Regierungsstatthalter im Kanton Bern. In: Berner Zeitschrift für Geschichte und Heimatkunde, 68. Jg. 2006, Heft 1, S. 1 - 41

Geschäftsleitung der Regierungsstatthalterämter (2009): Konstituierende Sitzung, Protokoll, 16. Juni, 2009, Bern 2009, S. 1 - 3

Giauque, David (2004): Changemanagement dans le secteur public vers une rédefinition de la régulation organisationnelle en situation de nouvelle gestion publique, Lausanne 2004
http://www.sgvw/erfassungslisten/Lists/Diplomarbeiten/Attachements/20/qualitaetswettbewerb_giauque.pdf vom 17. Mai.2009

Götti, Patricia (2009): Amthaus wird um ein Amt ärmer in „Der Bund“ Nr. 187 vom 14. August 2009, Bern, S. 50

Kanton Bern (2009a): Ziele, Grundsätze und Instrumente der Neuen Verwaltungsführung (NEF)- Kurs für Regierungsstatthalter“, Bern 2009

Kanton Bern (2009b): Volkswirtschaft, Wirtschaftsdaten, Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Bern, Bern 2009, <http://www.vol.be.ch/site/home/beco/beco-wipo/beco-wipo-4-wida/beco-wipo-4-wida-vw/htm> vom 17.Juli 2009

Kanton Bern (2009c): Portrait „Der beste Garant gegen Bürokratie und Formalismus sind die Regierungsstatthalterämter“, Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion des Kantons Bern, Bern 2009, http://www.jgk.be.ch/site/index/rsa/rsa_portrait.htm vom 15. Juli 2009

Kanton Bern (2008a): Anforderungen an die öV Erschliessung bei Einzonungen, Arbeitshilfe, hrsg. vom Amt für Gemeinden und Raumordnung, Bern 2008 S 1-4

Kanton Bern (2008b): Einsatzstrategie des Regierungsrates für die Regierungsstatthalterinnen und Regierungsstatthalter vom 10. September 2008, hrsg. von JGK, Bern 2008

Kanton Bern (2007): Staatskalender des Kantons Bern, Staatskanzlei, Bern, 2007

Kanton Bern (2006): Abstimmungsbotschaft zur kantonalen Volksabstimmung vom 24. September 2006, Staatskanzlei des Kantons Bern, Bern 2006
<http://www.sta.be.ch/site/wahlenabstimmungen-20060924-abstimmungsbotschaft.pdf> vom 15. Juli 2009

Kanton Bern (2005): Reform der dezentralen Verwaltung, Vortrag des Regierungsrates vom 2. November 2005, hrsg. von JGK, Bern 2005 http://www.jgk.be.ch/site/vortrag_rdv_d-3.pdf vom 22. Juli 2009

Lienhard, Andreas, Ritz, Adrian et alia (2005): New Public Management in der Schweiz, Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren, Bern/Stuttgart/Wien 2005

Mader Regula (2008): Alltag einer Regierungstatthalterin, Bern 2008, S.1 - 14

Mader, Regula (2006): Die Reform der dezentralen kantonalen Verwaltung im Kanton Bern. Massnahmen zur Umsetzung der Reform im Bereich der Regierungstatthalterämter, Projektarbeit EMBA HSG St. Gallen 2006, nicht veröffentlicht

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Auflage, Weinheim und Basel 2002

Osborne, Stephen P./ Brown, Kerry (2005): Managing Change and Innovation in Public Service Organizations, London/New York 2005

Regierungstatthalteramt Bern (2008): Qualitätsmanagement-Handbuch Version 1.1, hrsg. von Regula Mader, Bern 2008

Regierungstatthalteramt Schwarzenburg (2006): Geschäftsordnung, Bern 2006, S. 1-16

Regionsverband Schwarzwasser (2007): Jahresbericht 2007, hrsg. Sekretariat des Regionsverbandes Schwarzwasser, Helgisried 2008

Rieder, Lukas (2004): Kosten-/Leistungsrechnung für die Verwaltung, Bern/Stuttgart/Wien 2004

Rüegg-Stürm, Johannes (2003): Das neue St. Galler Management-Modell, Bern 2003

Schreyögg, Georg (2008): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, Wiesbaden 2008

Spiess, Kurt (2006): Change Management von unten gesehen: Was Mitarbeiter zum Wandel sagen, Rüfenacht 2006, http://www.sgvw.ch/d/fokus/Seiten/061120_zoe_spiess.aspx vom 17.5. 2009

Thom, Norbert/ Steiner, Reto (2008): Personal und Organisation, Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, 7. Auflage, Bern 2008

Thom, Norbert/ Ritz, Adrian (2006): Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2006

Verein bernischer Regierungstatthalterinnen und Regierungstatthalter (2009): Protokoll, Bern 2009, S.1 - 3

10 Anhang

Anhang 1:

Interview mit Stefan Müller, Generalsekretär der JGK

Müller, Stefan (2009): Integration der sechs Regierungsstatthalterämter in und um Bern ins neue Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland. Experteninterview im Generalsekretariat der JGK an der Münsterergasse 2 in Bern, Bern, 7. Juli 2009

- | | |
|---|--|
| 1. Angaben zur Person: | Müller, Stefan |
| Name, Vorname, Funktion/Aufgaben, tätig seit? Wohnort, Arbeitsort | Generalsekretär JGK, seit 1.9.2001, wohnhaft in Biel, Arbeitsort Bern |
| Anzahl beschäftigte Mitarbeiter/innen im gesamten ABA/GS/JGK (evtl. Organigramm) | Das Generalsekretariat beschäftigt (ohne Kirche) neun Personen, d.h. 780 Stellenprozente (Organigramm gemäss Beilage). |
| Tätigkeit ab 1.1. 2010 | keine Veränderung |
| <u>Umfeld/Anspruchsgruppen (Ist“)</u> | |
| 2. Ihre Einschätzungen: | Gemäss meiner Einschätzung bestehen viele Kontakte im Bewilligungswesen wie Bauen und Gastgewerbe. Diese Gesuche führen zu Kontakten mit Gemeinden und Fachpersonen aber auch mit Kunden am Schalter (Fischereipatente). |
| Bei welchen Tätigkeiten/ Gelegenheiten haben die sechs RSA in und um Bern heute regelmässig Kontakt mit welchen Anspruchsgruppen wie Gemeinden, Notaren, Rechtsanwälten, Architekten (Fachpersonen) und Kunden am Schalter? | Bei Beschwerdeverfahren sind es eher die Anwälte, die Kontakte zum RSA haben. |
| Wie oft (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich) und in welcher Form (nach Häufigkeit gegliedert: direkt, telefonisch, per Fax, per E-Mail, weitere)? | Direkte Kontakte zu Kunden am Schalter haben laut Auswertung der Statistiken aus dem 2004 (Erhebung der Kundenkontakte am Schalter) am meisten auf dem Land in den kleineren Statthalterämtern stattgefunden. Bei den grösseren Ämtern waren es im Verhältnis weniger. |
| | Es gibt täglich bis wöchentlich Kontakte. Das ist je nach Grösse des Amtes und Anspruchsgruppen unterschiedlich. |
| | Auf dem Land sind die RSA eher direkte Anlaufstelle für irgendwelche Fragen von Kunden. In der Stadt sind dafür viele spe- |

- zialisierte Fachstellen vorhanden. Die Leute gehen eher zur Stadtverwaltung.
3. Wie beurteilen Sie die heutigen Leistungen des RSA in Bezug auf Qualität, Zeitgerechtigkeit und Kundenorientierung?
(Noten von 1-6 mit Begründung)
- Die Unterschiede sind relativ gross insgesamt darf die Qualität mit 5 bewertet werden, die Zeitgerechtigkeit ebenfalls mit 5, aber mit gewissen Ausschlägen
- Die Kundenorientierung ist allgemein hoch und kann mit 5,5 bewertet werden.
4. Wie würden Sie die heutige Beziehung (Zusammenarbeit) zu den vorherbeschriebenen Anspruchsgruppen mit den RSA beschreiben?
(Noten von 1-6 mit Begründung).
- Die Beziehungen sind insgesamt mit 5 zu bewerten. Der Vorteil, die Leute zu kennen, kann auch zu Hemmungen führen, unabhängig und neutral zu entscheiden. Das kann eine Gefahr sein.
- Eine Chance ist dafür die niedrige Hemmschwelle für Anfragen.
5. Wo sehen Sie Vorteile, wo Nachteile der jetzigen Situation (regionale Struktur) für sich und die Anspruchsgruppen?
- Vorteile sind die Nähe und die persönlichen Kontakte. Die Nähe auch zu den örtlichen Begebenheiten und Sachverhalten ist grundsätzlich vorteilhaft. Darin liegt aber auch der oben beschriebene Nachteil, die Gefahr, dann nicht mehr die nötige Distanz zu haben.
- Fehlende Einheitlichkeit der Praxis bei sechs Regierungsstatthalterämtern ist sicher heute für die Fachpersonen auch ein Nachteil.
- Bei selten auftretenden Fällen fehlt bei kleinen Einheiten je nachdem die Professionalität.
- Umfeld/Anspruchsgruppen (Soll“)
6. Wo sehen Sie die Chancen und Risiken der neuen Struktur (aufgabenbezogen, grösseres Einzugsgebiet) des neuen RSA ab 1.1.2010 für sich und die Anspruchsgruppen?
- Chancen sind die grössere Spezialisierung im Hinblick auf mehr Professionalität und mehr personelle Ressourcen auch für Abwesenheiten, Weiterbildung etc., Massengeschäfte können auch effizienter erledigt werden.
- Risiken der neuen Struktur können die feh-

- lende Nähe, die höhere Schwelle für Anfragen auch aufgrund fehlender persönlicher Bezüge und örtlicher Nähe sein.
- Es besteht die Gefahr von formalisierten Verfahren und weniger persönlichen Kontakten. Das könnte zu mehr Aufwand bei anderen Behörden führen (Gerichten etc.).
7. Wird sich das Verhältnis der Anspruchsgruppen zum Kanton dadurch allgemein verändern?
Wenn ja, wie?
- Das Verhältnis wird formalisierter und professioneller werden. Das wird zu einer Veränderung der Verhältnisse führen. Es wird weniger direkte Gespräche und mehr Entscheide aufgrund der Akten geben, da man die Leute nicht mehr direkt kennt und keine spezielle Nähe mehr hat. Die Identifikation mit dem Kanton wird sich sicher nicht erhöhen.
8. Wie beurteilen Sie die Auswirkungen der Reform auf die verschiedenen Ansprechgruppen und ihre eigene Funktion?
- Für meine Funktion ändert sich nichts.
Für die Fachpersonen wird es einfacher, für die Gemeinden wird sich die Dienstleistung sicher auch verbessern, dafür wird die Hemmschwelle, eine Frage zu stellen, höher, da die Kontakte nicht mehr so direkt bestehen. Für die Kunden am Schalter wird der Weg weiter. Der direkte Kundenkontakt wird wohl eher zurückgehen. Elektronische oder telefonische Kontakte werden dies ersetzen.
9. Was könnte vom neuen Amt und seinen Mitarbeiter/innen unternommen werden, um diese Auswirkungen zu ändern, falls notwendig?
Regionale Anlaufstelle?
Ausbau Internetdienste?
Einrichten telefonische Hotline?
Weitere Vorschläge?
- Ich könnte mir innerhalb der Fachbereiche vorstellen, dass bestimmte Personen hauptsächlich für bestimmte Gebiete zuständig sind. So bilden sich wieder Kontakte und klare Zuständigkeiten.
Im Internet müssten die Dienste ausgebaut werden. So wie das Projekt E-Bau im Vorprojekt läuft, müsste da noch mehr ermöglicht werden, z.B. Gesuch einreichung per E-Mail. In dieser Richtung muss noch einiges geschehen.
Ein Versuch wäre das Einrichten eines Mit-

teilungsblattes an Gemeinden und Behörden über Neuerungen im Amt in regelmässigen Abständen.

Ich erachte das Einrichten von regionalen Anlaufstellen ausserhalb des Amtes nicht als sinnvoll. Es sollten mit der Reform nicht neue Strukturen fest geschaffen werden.

Lokale Sprechstunden des Regierungstatthalters halte ich nicht für sinnvoll, da die Dienstleistung nicht wirklich vor Ort erbracht werden kann.

Prozess

10. Wie und von wem werden die RSA, die Ansprechgruppen und die Medien über den Verlauf der Reform informiert?

Ist diese Information hinreichend oder wünschen Sie mehr oder andere Informationen?

Wenn mehr Informationen gewünscht würden, wer sollte informieren (direkter Vorgesetzte, ABA, Personalamt, GS, Regierung, andere Kantonsstellen, weitere)?

Bei grossen Projekten ist aus Sicht der Betroffenen die Information nie genügend.

Es wurde und wird via Intranet informiert, das wurde im letzten Jahr verbessert. An den Versammlungen der RSA, an der Gurentagung etc. wurden die Regierungstatthalter direkt vom Regierungsrat informiert. Da zwei Direktionen beteiligt sind, ist die Koordination schwierig.

Die Infos kamen unterschiedlich an und wurden auch unterschiedlich von den Regierungstatthaltern weitergeleitet.

Die Projektverantwortlichen legen bei knappen Ressourcen die Priorität auf das Projekt und nicht auf die Information. Es gibt ein offizielles Informationskonzept des ABA (vgl. Beilage).

NPM/NEF

11. Haben Sie Erfahrungen mit NPM?

Seit 2006 ist im Generalsekretariat NEF eingeführt.

12. Welche Erfahrungen mit NPM, im Kanton Bern NEF genannt, haben Sie mit anderen kantonalen Ämtern gemacht?

Insgesamt ist für den Kanton die Erfahrung negativ, da das System zu perfektionistisch ist. Der Aufwand ist im Verhältnis zum Ertrag, d. h. zu den erwünschten Wirkungen, zu gross. Es läuft in der Politik nicht anders

- Positive und/oder negative?
Bitte begründen.
- als früher. Die Verwaltung wendet NEF an aber die Politik steuert nicht über Wirkungsziele, sondern wie bisher über Finanzen.
- Für die Einheiten der Verwaltung kann NEF intern eine gewisse Flexibilität bringen für die Steuerung des Aufwandes bzw. der Ressourcen. Der Produktgruppensaldo muss stimmen. Es gibt mehr Spielraum vor allem für grössere Ämter.
13. NEF wird ab 1.1.2010 auch beim RSA eingeführt. Wird das Ihrer Meinung nach das Verhältnis zu den Anspruchsgruppen verändern? Wenn ja, wie?
- Das wird nichts verändern. Die Kundenorientierung ist jetzt schon ein Ziel.
- Die Strukturanpassung wird Veränderungen im Verhältnis zu den Anspruchsgruppen bringen, nicht aber NEF.
14. Werden sich in Ihrem Team oder Ihrer Funktion durch die Reform strukturelle oder personelle Veränderungen ergeben?
- Es gibt keine Veränderungen im Generalsekretariat.
15. Wird sich die Reform auf das Verhältnis unter den Gemeinden und den anderen Anspruchsgruppen auswirken, insbesondere im neuen Verwaltungskreis Bern Mittelland? Wenn ja, wie?
- Das Verhältnis unter den Gemeinden wird eher durch die Regionalkonferenz neu definiert als durch die neue Struktur der Regierungstatthalterämter.
- Für die Fachpersonen wird sich nichts ändern, sie können eher von einer einheitlicheren Praxis profitieren.

Kultur(wandel)

16. Wie beurteilen Sie generell Reformen im öffentlichen Bereich? Bitte begründen Sie.
- Reformen, die wirklich eine Verbesserung anstreben, sind sinnvoll und notwendig. Es ist schade, wenn man bei Trends mitmacht, nur weil sie modern sind.
- Es kann nicht alles aus der Privatwirtschaft einfach sinnvoll übernommen werden. Leistungsvereinbarungen sind oft nicht möglich, da es Hierarchien gibt. Vereinbarungen werden zwischen gleichen Partnern abgeschlossen. Das Gleichgewicht ist da nicht

- unbedingt gegeben.
17. Welche Vorstellungen haben Sie über die zukünftige Entwicklung des Regierungsstatthalteramtes Kreis Bern-Mittelland?
- Das ist schwer zu sagen. Es ist möglich, dass der grosse Kreis Bern-Mittelland zu politischem Druck führt, die RSA abzuschaffen oder auch eine neue Gebietsaufteilung zu machen.
18. Was erwarten Sie vom neuen Regierungsstatthalter Kreis Bern-Mittelland?
- Ich erwarte, dass er vor allem Manager ist, da er nicht mehr Spezialist für einzelne Fälle sein kann. Er muss vor allem Mitarbeiter führen und Repräsentationen wahrnehmen.
19. Was erwarten Sie von den Mitarbeiter/innen des neuen Regierungsstatthalteramtes?
- Ich erwarte hohe Sachkompetenz, Einsatzbereitschaft und Professionalität. Die Bereitschaft von beiden Seiten, Stadt und Land, eine neue Einheit zu bilden, eine neue Corporate Identity zu bilden.
20. Welche Qualitätsanforderungen stellen Sie an die Leistungserbringung durch das neue Amt? Allgemein und bezogen auf bestimmte Dienstleistungen?
- Die Qualitätsanforderungen sollen wie bisher erfüllt werden. Die Qualität sollte mindestens gleich hoch bleiben. Es sollten aber besonders auf die Dienstleistungen gegen aussen bezogen, auch Verbesserungen möglich sein.
21. Was motiviert Sie an der heutigen (und evtl. künftigen ab 2010) Arbeit? Bitte rangieren Sie von 1-9(oder 10):
- Arbeitsinhalt (Vielfalt, Gestaltungsspielraum)
- Anerkennung (des Chefs, der Medien, der Kunden etc.)
- Zusammenarbeit im Team
- gutes Arbeitsklima
- Kundenkontakt
- Nähe Wohnort
- Work-Life Balance
- Leistungslohn
- An der heutigen Arbeit motiviert mich:
1. Arbeitsinhalt
 2. gutes Arbeitsklima
 3. Zusammenarbeit im Team
 4. Anerkennung
 5. Beitrag an Leistung für Gemeinwohl
 6. Kundenkontakt
 7. Work-Life Balance
 8. Nähe Wohnort
 9. Leistungslohn

- Beitrag an Leistung für Gemeinwohl

- | | | |
|-----|--|--|
| 22. | Welches sind Ihrer Meinung nach die Grundwerte der heutigen Regierungsstatthalterämter und seiner Mitarbeiter/innen? | Gegen aussen sind es meiner Meinung nach die Kundenorientierung, die Dienstleistungsbereitschaft und die Hilfsbereitschaft. Gegen innen sind es vor allem gutes Einvernehmen, Respekt, kollegiales Verhältnis, professioneller Umgang. |
| 23. | Wie erleben Sie die interne Zusammenarbeit in den heutigen RSAs im Team und mit der Führung? (Was kann man voneinander erwarten, welche Verhaltensweisen werden erwartet?) | Ich erlebe dies sehr unterschiedlich. Es hängt von der Grösse des Amtes und der Persönlichkeit des Chefs oder der Chefin ab. Es ist kein typisches Verhalten überall gleich erkennbar. Gegenseitiger Respekt und Einsatzbereitschaft sind überall vorhanden. Die Teams funktionieren in der Regel gut. |
| 24. | Wie beurteilen Sie die Fehlerkultur des RSA? | Der Umgang mit Fehlern ist unterschiedlich. Es gibt Regierungsstatthalterämter, die einen pragmatischen Umgang pflegen, aber auch andere. |
| 25. | Wie beurteilen Sie die Flexibilität (Offenheit gegenüber Veränderungen) der Führung und der Mitarbeiter/innen des heutigen RSA? | Insgesamt sind die Regierungsstatthalter/innen schwierig im Umgang mit Veränderungen, sie sind generell sehr reformunwillig. Die Mitarbeiterinnen sind dagegen eher offen oder können mit Veränderungen umgehen. Kein breiter Widerstand unter den Mitarbeiter/innen feststellbar. |
| 26. | Wünsche und Anregungen oder Bemerkungen? | Keine |

Anhang 2:**Interview mit Andrea Frost, Mitarbeiterin Amt für Betriebswirtschaft und Aufsicht/ der JGK**

Frost, Andrea (2009): Integration der sechs Regierungsstatthalterämter in und um Bern ins neue Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland. Experteninterview im ABA der JGK an der Kramgasse 20 in Bern, Bern, 16. Juni 2009

- | | |
|--|--|
| <p>1. Angaben zur Person:</p> <p>Name, Vorname, Funktion/Aufgaben, tätig seit? Wohnort, Arbeitsort</p> <p>Anzahl beschäftigte Mitarbeiter/innen im gesamten ABA (evtl. Organigramm)</p> <p>Tätigkeit ab 1. 1. 2010</p> <p><u>Umfeld/Anspruchsgruppen (Ist“)</u></p> | <p>Frost-Hirschi, Andrea,</p> <p>seit 1.2.2004 Justizinspektorin im ABA, wohnhaft in Spiez, Arbeitsorte Bern und Standorte dezentrale Verwaltung</p> <p>65 Personen</p> <p>Justizinspektorin und weitere Aufgaben</p> |
| <p>2. Ihre Einschätzungen:</p> <p>Bei welchen Tätigkeiten/ Gelegenheiten haben die sechs RSAs in und um Bern heute regelmässig Kontakt mit welchen Anspruchsgruppen wie Gemeinden, Notaren, Rechtsanwälten, Architekten (Fachpersonen) und Kunden am Schalter?</p> <p>Wie oft (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich) und in welcher Form (nach Häufigkeit gegliedert: direkt telefonisch, per Fax, per E-Mail, weiteres)?</p> | <p>Bei formellen Begehren und Gesuchen, Bauen, Vormundschaft, Erbrecht, Verwaltungsverfahren, Bewilligung, gibt es sehr viele Kontakte. Am Häufigsten sind sie mit Gemeinden, Notaren und Kunden. In ländlichen Gebieten gibt es etwas mehr direkte Kundenkontakte am Schalter, aber weniger Rechtsanwälte. Regelmässige Kontakte bestehen mit allen Anspruchsgruppen, in allen Kategorien und auf alle Arten.</p> <p>Regel Austausch mit allen Anspruchsgruppen mit allen Medien.</p> |
| <p>3. Wie beurteilen Sie die heutigen Leistungen der RSAs in Bezug auf Qualität, Zeitgerechtigkeit und Kundenorientierung?</p> <p>(Noten von 1-6 mit Begründung).</p> | <p>Die Inspektionen, aber auch aufsichtsrechtliche Verfahren und Beschwerdeverfahren, ergeben einen Einblick in die Qualität der Leistungen der Regierungsstatthalterämter. In allen Bereichen gibt es Unterschiede. In der Regel ist die Qualität, Zeitgerechtigkeit und Kundenorientierung sehr hoch zu bewerten, Tendenz Note 5 bis 6. Regionale Unterschiede bestehen. Die Zertifizierung</p> |

- führt nicht zu Unterschieden, d.h. nicht automatisch zu besseren Resultaten.
4. Wie würden Sie die heutige Beziehung (Zusammenarbeit) zu den vorbeschriebenen Anspruchsgruppen mit den RSAs beschreiben?
(Noten von 1-6 mit Begründung).
- Grundsätzlich auch gut bis sehr gut, also 5 bis 6. Hohe Fachkompetenz bei den Mitarbeiter/innen. Die Beziehungen sind jetzt enger, weil man sich persönlich kennt.
5. Wo sehen Sie Vorteile, wo Nachteile der jetzigen Situation (regionale Struktur) für sich und die Anspruchsgruppen?
- Vorteile sind die Nähe und Unmittelbarkeit. Es kann aber auch ein Nachteil sein. Der Ausweg ist die Ausstandsregel.
- Nähe und Fachkompetenz schließen sich nicht aus.
- Nachteil ist bei den kleinsten die Grösse, d.h. die fehlenden personellen Ressourcen für Ablösungen.
- Die Vielseitigkeit der Aufgaben und damit auch die fehlende Möglichkeit, Fachkenntnisse zu vertiefen, sind sowohl Vor- als auch Nachteil.
- Umfeld/Anspruchsgruppen (Soll“)
6. Wo sehen Sie die Chancen und Risiken der neuen Struktur (aufgabenbezogen, grösseres Einzugsgebiet) des neuen RSA ab 1.1.2010 für sich und die Ansprechgruppen?
- Chancen sind die Synergiemöglichkeiten, die Fachgebietenkenntnisse zu vertiefen, auch zu verbreitern, etwas mehr Distanz (Neutralität), einheitlichere Praxis für Gesuchseingaben und Verfahren. Für ortsansässige Kund/innen sind kleine Unterschiede in der Praxis nicht unbedingt ein Problem, eher für Fachpersonen, die mit mehreren Ämtern arbeiten.
- Risiken können sein: die zu grosse Distanz, fehlende Vernetzung. Die niederschwellige Betreuung fällt auf den Aussenstellen tendenziell weg. Arbeitsplätze werden zunehmend zentralisiert.
7. Wird sich das Verhältnis der Anspruchsgruppen zum Kanton dadurch allgemein verändern?
- Alles ist weiter weg, mehr schriftliche Verfahren. Es kann weniger niederschwellig im direkten Kontakt erledigt werden.

- Wenn ja, wie?
- Es wird voraussichtlich mehr Verfahren und schriftliche Verfahren, auch Rechtsmittelverfahren geben.
8. Wie beurteilen Sie die Auswirkungen der Reform auf die verschiedenen Ansprechgruppen und ihre eigene Funktion ?
- Für die Gemeinden wird die Nähe der Beratung wegfallen, es gibt mehr Distanz.
- Auch für die NotarInnen wird es anders, sie werden mehr formelle Voranfragen stellen müssen, da die lokale Nähe wegfällt.
- KundInnen haben weitere Wege. Sie werden eher mehr auf die Gemeinden gehen und dort Auskünfte verlangen. Auch mehr Kontakte zur Polizei und anderen Amtsstellen möglich..
9. Was könnte vom neuen Amt und seinen Mitarbeiter/innen unternommen werden, um diese Auswirkungen zu ändern, falls notwendig?
- Regionale Anlaufstelle?
- Ausbau Internetdienste?
- Einrichten telefonische Hotline?
- Weitere Vorschläge?
- Das neue RSA muss mehr nach draussen gehen, aktiv das Gespräche suchen und sich z.B. den Gemeinden vorstellen. Transparente Präsenzzeiten sind wichtig. Auch innerhalb des Amtes eine gewisse (fachbezogene, regionale) Zuteilung damit es konkrete Bezugs- und Ansprechpersonen gibt, die man mit der Zeit kennt.
- Weiterausbau Internetdienste muss geprüft werden, soweit sie nicht schon bestehen.
- Hotline: Im Sinn von klaren Zuständigkeiten wichtig. Eventuell über die Telefonzentrale Nummern einrichten wie beim neuen zentralen Betreibungs- und Konkursamt.
- Klare Zeiten und Zugänge kommunizieren ist wichtig.

Prozess

10. Wie und von wem werden die RSA, die Ansprechgruppen und die Medien über den Verlauf der Reform informiert?
- Ist diese Information hinreichend oder wünschen Sie mehr oder andere Informationen ?
- Da ich im Gesamtprojektausschuss der Reform der dezentralen Verwaltung und der Justizreform vertreten bin, bin ich im Allgemeinen sehr gut informiert. Ich leite das Projekt Aufgaben und Ressourcenplanung der 10 neuen RSAs ab 2010.
- Ich habe auch das Teilprojekt Einführung von NEF für die neuen RSAs geleitet und

Wenn mehr Informationen gewünscht würden, wer sollte informieren (direkter Vorgesetzte, ABA, Personalamt, GS, Regierung, andere Kantonsstellen, weitere)?

finde, dass das Resultat schlank und gut gelungen ist.

Für mich sind direkte Infos wichtig. Die Rolle und die Haltung der Vorgesetzten sind wichtig. Es ist meiner Meinung nach gut informiert worden – allerdings ist eine gewisse Eigeninitiative notwendig.

Es ist ein Miteinander aller Stellen. Es gab Informationsveranstaltungen, aber kein generelles Kommunikationskonzept.

NPM/NEF

11. Haben Sie Erfahrungen mit NPM?

Ich habe 1994 in Basel im Projekt Puma mitgewirkt. Als Grossrätin habe ich in Basel damit gearbeitet. Wir sind auch vom Kanton geschult worden. Beim Bund im EDI habe ich auch mit wirkungsorientierter Verwaltungsführung gearbeitet. Jetzt, im Kanton, arbeiten wir hier im ABA damit. Habe, wie bereits gesagt, bei der Einführung NEF für die RSAs das Teilprojekt geleitet.

12. Welche Erfahrungen mit NPM, im Kanton Bern NEF genannt, haben Sie mit anderen kantonalen Ämtern gemacht?

Positive und/oder negative?

Bitte begründen.

Grundsätzlich bin ich positiv eingestellt. NEF oder NPM ist kein Finanzinstrument, sondern ein Führungs- und Steuerungsinstrument, indem es die strategische Führung unterstützt und die erzielten Wirkungen misst. Die Gefahr, es nur als Aufblähung des Apparates zu verstehen, besteht. Die Gefahr, dass unwesentliche Indikatoren gewählt werden, ist vorhanden. Wichtig sind daher wenige, aber aussagekräftige Indikatoren, die auch in finanzieller Richtung auswertbar sind.

13. NEF wird ab 1.1.2010 auch bei den RSAs eingeführt. Wird das Ihrer Meinung nach das Verhältnis zu den Anspruchsgruppen verändern? Wenn ja, wie?

Es sollte die Anspruchsgruppen ernster nehmen. Es werden z.B. die Rechtsverzögerungsbeschwerden erfasst. Man kann Wirkungen evaluieren und steuern. Es macht nur Sinn, wenn gemäss den Resultaten auch gesteuert und gehandelt wird. NEF darf nicht l'art pour l'art sein.

14. Werden sich in Ihrem Team/Amt/Funktion durch die Reform strukturelle oder personelle Veränderungen ergeben?
- Es gibt mehr Kompetenzen bei der dezentralen Verwaltung. Es gibt mehr Rechte und Pflichten in der Geschäftsleitung der neuen RSA, in der sich alle RSAs untereinander, horizontal, mit Globalbudgets, Produktgruppenbudgets u.ä. absprechen und koordinieren müssen. Bisher wurde das mehrheitlich zentral in Bern gemacht. Es gibt weniger Hierarchie und dafür mehr Abstimmungsbedarf unter den neuen RSAs. Es wird Verschiebungen innerhalb des Amtes (ABA) hier geben, die aber noch nicht im Detail bekannt sind.
15. Wird sich die Reform auf das Verhältnis unter den Gemeinden und den anderen Ansprechgruppen auswirken, insbesondere im neuen Verwaltungskreis Bern Mittelland? Wenn ja, wie?
- Die Regionalkonferenz wird neu geschaffen. Das führt von der Tendenz her zu einem neuen Zusammenhalt. Hier wird das nicht ganz einfach sein, da rund 100 Gemeinden betroffen sind. Diese Gemeinden sind zudem sehr heterogen. Es könnte sie auch schwächen, ausser, die Regionalkonferenz wird als Chance betrachtet und es entwickelt sich mit der Zeit eine neue Identität. Es könnten sich auch Gruppierungen in den neuen Wahlkreisen bilden oder in den bisherigen Ämtern.

Kultur(wandel)

16. Wie beurteilen Sie generell Reformen im öffentlichen Bereich? Bitte begründen Sie.
- Es braucht Reformen, der öffentliche Raum muss sich im Rahmen der allgemeinen Trends weiterentwickeln. Die Verwaltung hat weniger Ressourcen, weniger Geld. Dem Trend der Ökonomisierung muss man sich anpassen, sonst bleibt man stehen und es entsteht zunehmend Ressourcenknappheit, auf die nicht rechtzeitig reagiert werden kann.
17. Welche Vorstellungen haben Sie über die zukünftige Entwicklung des Regierungsstatthalteramtes Kreis Bern-
- Wenn auf Qualität und Weiterbildung geachtet wird und die Chancen wahrgenommen werden, kann die neue Struktur eine

- | | |
|--|---|
| Mittelland? | Chance mit Entwicklungspotential sein. Daran muss aktiv gearbeitet werden. Vielleicht gibt es mit der Zeit eine Art Regionalisierung, intern und/oder extern. |
| 18. Was erwarten Sie vom neuen Regierungsstatthalter Kreis Bern-Mittelland? | Er sollte sich bewusst sein, dass das RSA Kreis Bern-Mittelland ein Amt mit Stadt und Land ist, das er unter einen Hut bringen muss. Er sollte vermitteln und gut kommunizieren. Er muss offen sein und gute Managementfähigkeiten haben. |
| 19. Was erwarten Sie von den Mitarbeiter/innen des neuen Regierungsstatthalteramtes? | Sie sollten das Beste einbringen, was sie an Know-How und Erfahrungen aus ihren Ämtern mitbringen. Es sollten alle offen sein und wissen, dass es überall kompetente Mitarbeiter/innen gibt, auch ausserhalb von Bern. |
| 20. Welche Qualitätsanforderungen stellen sie an die Leistungserbringung durch das neue Amt? Allgemein und bezogen auf bestimmte Dienstleistungen? | Die Qualität sollte mindestens so hoch bleiben, was schwierig sein wird, da das Niveau jetzt - allgemein gesehen - bereits gut bis sehr gut ist und die Geschäftslast enorm gross sein wird. Eventuell sind durch Spezialisierung mit der Zeit noch Verbesserungen möglich. |
| 21. Was motiviert Sie an der heutigen (und evtl. künftigen ab 2010)Arbeit? Bitte rangieren Sie von 1-9(oder 10): | Meine Motivation rangiere ich wie folgt: |
| - Arbeitsinhalt (Vielfalt, Gestaltungs- und Handlungsspielraum) | 1. Arbeitsinhalt (insbesondere Zusammenarbeit mit dezentraler Verwaltung im ganzen Kanton, thematische Vielfalt) |
| - Anerkennung (des Chefs, der Medien, der Kunden etc.) | 2. Zusammenarbeit auch mit den RSH, nicht nur im internen Team |
| - Zusammenarbeit im Team | 3. gutes Arbeitsklima |
| - gutes Arbeitsklima | 4. Kundenkontakte |
| - Kundenkontakt | 5. Beitrag an Leistung für Gemeinwohl |
| - Nähe Wohnort | 6. Anerkennung |
| - Work-Life Balance | 7. Nähe Wohnort (Bezug zu Kanton ist wichtig, bis hin zum Bund) |
| - Leistungslohn | 8. Work-Life-Balance |

- Beitrag an Leistung für Gemeinwohl		9. Leistungen des Kantons als Arbeitgeber
22.	Welches sind Ihrer Meinung nach die Grundwerte des heutigen Regierungsstatthalterämter und ihrer Mitarbeiter/innen?	Fachlich hohe Leistung nahe an den Kund/innen erbringen (hohe Dienstleistungsbereitschaft), grundsätzlich hohe Kundenorientierung, Teamorientierung.
23.	Wie erleben Sie die interne Zusammenarbeit im heutigen RSA im Team und mit der Führung? (Was kann man voneinander erwarten, welche Verhaltensweisen werden erwartet?)	Es gibt grosse Unterschiede im Zusammenarbeiten, es gibt eher hierarchische Führungsstile und auch kooperative, partizipative Stile, die dann zusammengeführt werden müssen. Wichtig ist der gegenseitige Respekt vor der Person und der Leistung des andern innerhalb des neuen Teams.
24.	Wie beurteilen Sie die Fehlerkultur des RSA?	Es gibt auch hier Unterschiede, in der Regel guter Umgang mit Fehlern. Sie werden als Chance genutzt. Der Umgang mit Fehlern ist stark von den Führungspersonen abhängig.
25.	Wie beurteilen Sie die Flexibilität (Offenheit gegenüber Veränderungen) der Führung und der Mitarbeiter/innen der heutigen RSA?	Sehr grosse Unterschiede. Je besser die Führung kommuniziert und je offener die Mitarbeiter/innen sind, desto besser sind die Einstellungen zu Reformen. Es gibt auch Leute, die sich schlecht von ihren „Pfründen“ trennen können. Angst vor Machtverlust kommt vor. Die Meisten können aber gut damit umgehen.
26.	Wünsche und Anregungen oder Bemerkungen?	Ich wünsche mir, dass mit Offenheit und Ehrlichkeit an das neue Amt herangegangen wird, dass daran gemeinsam gearbeitet wird und keine Schuldzuweisungen oder Schwarzpeterspiele gemacht werden. Respekt ist wichtig. Sich nicht gegenseitig Steine in den Weg legen, finde ich entscheidend.

Anhang 3:**Interview mit Peter Blaser, Chef des Regierungsstatthalteramtes Laupen**

Blaser, Peter (2009): Integration der sechs Regierungsstatthalterämter in und um Bern ins neue Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland. Experteninterview auf dem Regierungsstatthalteramt Bern an der Hodlerstrasse 7 in Bern, Bern 8. Juni 2009

- | | |
|--|---|
| <p>1. Angaben zur Person:</p> <p>Name, Vorname, Funktion/Aufgaben, tätig seit? Wohnort, Arbeitsort</p> <p>Anzahl beschäftigte Mitarbeiter/innen im gesamten RSA (Organigramm)</p> <p>Grösse und Struktur des Amtes, Anzahl Gemeinden, Anzahl Einwohner, Wirtschaftsstruktur etc.</p> <p>Tätigkeit ab 1.1. 2010</p> <p><u>Umfeld/Anspruchsgruppen („Ist“)</u></p> | <p>Blaser, Peter,</p> <p>Regierungsstatthalter Amt Laupen, seit 1.1.1997 (BG 70%), wohnhaft in Gümme-
nen, Gemeinde Mühleberg, Arbeitsort:
Schloss Laupen</p> <p>Insgesamt 260 Stellenprozente (inkl. Statt-
halter mit BG 70%), zusätzlich zwei Ler-
nende und ein/e Rechtspraktikant/in sowie
Abwartin (Organigramm siehe Geschäfts-
ordnung)</p> <p>11 Einwohnergemeinden (insgesamt 32
öffentlichrechtl. Körperschaften), Amtsbe-
zirk hat ca. 14'500 Einwohner und eine Flä-
che von 88 km², das Amt bildet die Brücke
zur Westschweiz.</p> <p>Laupen, Neuenegg (Wander, Stoppani) und
Frauenkappelen weisen grössere Industrie-
und Gewerbebetriebe auf. In Mühleberg
stehen das AKW, ein Wasserkraftwerk und
die Deponie Teuftal.</p> <p>In Münchenwiler (Schloss) steht ein be-
kanntes Seminarzentrum (Eigentümer Kan-
ton Bern).</p> <p>Eher ländlich strukturiertes Amt.</p> <p>Evtl. Stv. Leiter Fachbereich Gemeindeauf-
sicht und zivile Führung im neuen Regie-
rungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland
(BG 70%), weiterhin zusätzlich 20% im
beco tätig.</p> |
| <p>2. Bei welchen Tätigkei-</p> | <p>Am Häufigsten habe ich Kontakt zu den</p> |

- ten/Gelegenheiten haben Sie heute regelmässig Kontakt mit welchen Anspruchsgruppen wie Gemeinden, Notaren, Rechtsanwälten, Architekten (Fachpersonen) und Kunden am Schalter?
- Wie oft (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich) und in welcher Form (nach Häufigkeit gegliedert: direkt, telefonisch, per Fax, per E-Mail, weiteres)?
3. Wie beurteilen Sie die heutigen Leistungen des RSA in Bezug auf Qualität, Zeitgerechtigkeit und Kundenorientierung?
(Noten von 1-6 mit Begründung).
4. Wie würden Sie die heutige Beziehung (Zusammenarbeit) der vorbeschriebenen Anspruchsgruppen zum RSA beschreiben?
(Noten von 1-6 mit Begründung).
5. Wo sehen Sie Vorteile, wo Nachteile der jetzigen Situation (regionale
- Gemeinden (wöchentlich), nachher folgen die Rechtsanwälte und Notare/Architekten (vierzehntäglich), Am Schluss kommen die direkten Kontakte zu Kunden (alle drei bis vier Wochen), in der Regel Termine nach Vereinbarung.
- Die Kontakte finden meist telefonisch, per E-Mail und persönlich statt. Fax hat kaum mehr Bedeutung, wird nur in Einzelfällen angewendet. Offizielles, Bewilligungen etc. erfolgen schriftlich, d.h. täglich per Post.
- Die Qualität würde ich mit Note 5,5 bewerten, da es wenig Reklamationen und gutgeheissene Rekurse gibt.
- Die Zeitgerechtigkeit würde ich übers Ganze mit einer 5, im Bauen und Beschwerdewesen eher schlechter bewerten.
- Kundenorientierung erfolgt vor allem auf externe Kunden ausgerichtet. Soweit möglich, ist die Kundenorientierung ein wichtiges Ziel, würde ich daher auch mit Note 5,5 bewerten, da wir sehr kundenorientiert arbeiten.
- Die Beziehungen zu den Gemeinden würde ich mit einer 5 bewerten. Sie ist gut, aber man kann nicht allen Wünschen entsprechen.
- Zu den Fachpersonen wie Anwälten ist die Beziehung ebenfalls in der Regel gut, d.h. eine 5.
- Die Kundenbeziehung würde ich als gut bis sehr gut bezeichnen, also eine 5.5 bis 6.
- Die Möglichkeit des direkten Kontakts mit dem Regierungstatthalter wird sehr geschätzt. Die Kunden fühlen sich ernst genommen.
- Vorteile sind der direkte Kontakt zu den Anspruchsgruppen, insbesondere zu Kun-

Struktur) für sich und die Anspruchsgruppen?

den und den Gemeinden. Vieles kann so einfach geklärt werden. Nähe und persönliches Kennen erleichtern die Problemlösung und senken die Schwelle für die Kontaktaufnahme.

Nachteil ist der hohe Beratungsaufwand der vielen Anfragen, die zum Teil Bagatellen sind, kein Filter vorhanden. Amt und Person sind verbunden. Man kann sich auch in der Freizeit kaum abgrenzen.

Umfeld/Anspruchsgruppen („Soll“)

6. Wo sehen Sie die Chancen und Risiken der neuen Struktur (aufgabenbezogen, grösseres Einzugsgebiet) des neuen RSA ab 1.1.2010 für sich und die Anspruchsgruppen?

Allgemein:

Chance ist die Professionalisierung. Fachliche Kompetenz ist im einzelnen Fachgebiet höher, bessere zeitliche Verfügbarkeit durch mehr personelle Ressourcen. Abläufe und Prozesse werden hinterfragt, neu beurteilt und optimiert. Neue Zusammensetzung gibt Synergien.

Risiko ist die Kundennähe, die verloren geht. Direkte Kontakte so nicht mehr möglich. Örtliche Distanzen verunmöglichen Besichtigungen vor Ort und Ähnliches. Es werden vermehrt Schreibtischentscheide aufgrund der Akten gefällt werden. Neue Zusammensetzung der Teams birgt auch Konfliktpotential.

Es bestehen kaum mehr persönliche Beziehungen, da man auch für Krisenlagen nicht mehr alle Köpfe kennen kann. Braucht mehr Aufwand für Beziehungspflege.

Für mich: Eine Chance ist die vermehrte Spezialisierung und Fokussierung auf Aufgaben, die mich interessieren. Es ist gleichzeitig aber auch ein Verzicht, bzw. die Aufgabe der Vielseitigkeit, was für mich aber kein Problem ist.

Für mich ist das im Moment kein grosses Risiko. Längerfristig wird sich zeigen, ob

- sich das Team und die Arbeit so entwickelt, dass es mir weiterhin gefällt und entspricht.
7. Wird sich das Verhältnis der Anspruchsgruppen zum Kanton dadurch allgemein verändern?
Wenn ja, wie?
- Die Distanz wird sich vergrössern, insbesondere zu Gemeinden und Kunden. Für die Fachpersonen (Anwälte etc.) wird sich nicht viel verändern. Rund um Bern wird es für sie sogar einfacher, da sie nur noch eine Stelle haben, an die sie sich wenden müssen. Positiv ist für diese Fachleute wohl die Vereinheitlichung der Praxis.
- Die Gemeinden werden möglicherweise mehr auf sich gestellt sein, was vor allem für kleinere Gemeinden schwieriger sein kann. Der Zusammenhang unter Gemeinden im Amt fällt weg, da es keine einzelnen Anlässe pro Amt mehr gibt, da war der Rahmen noch überschaubar. Anlässe mit 100 und mehr Gemeinden oder Körperschaften sind nicht vergleichbar.
- Der Kanton wird zunehmend als weiter weg empfunden werden, es findet eher eine Entfremdung statt. Der Eindruck, dass der Kanton und die Politik eh machen, was sie wollen, wird verstärkt werden.
8. Wie beurteilen Sie die Auswirkungen der Reform auf die verschiedenen Anspruchsgruppen und ihre eigene Funktion ?
- Die Gemeinden werden nicht mehr so direkten Kontakt haben, was sich auf die Beziehungen wie oben beschreiben auswirkt.
- Die jetzt vorhandene Übersicht von Fachbereich zu Fachbereich (Vernetzung) von Personen und vorliegenden Fällen fällt weg. Es besteht die Gefahr, dass Sonderfälle nicht angemessen behandelt werden können oder länger unerkannt bleiben.
9. Was könnte vom neuen Amt und seinen Mitarbeiter/innen unternommen werden, um diese Auswirkungen zu ändern, falls notwendig?
- Es ist schwierig, dies zu beurteilen.
- Es müssten fachübergreifende Gremien geschaffen werden, um frühzeitig problematische Entwicklungen zu erkennen und allenfalls zu kommunizieren. In welcher Art dies

Regionale Anlaufstelle?	geschehen soll, kann aber noch nicht genauer gesagt werden.
Ausbau Internetdienste?	
Einrichten telefonische Hotline?	Vielleicht würde intern pro Fachbereich auch eine regionale Aufteilung Sinn machen.
Weitere Vorschläge?	Es wäre sinnvoll, eine Art Call-Center einzurichten, falls dies nicht schon vorgesehen ist. Auch die Internetdienste sollten ausgebaut werden. So sollte künftig auch die Einreichung von Gesuchen elektronisch möglich werden. Die Kunden erwarten heute einen raschen Service und Auskunft darüber, wie rasch über ihre Gesuche entschieden wird. Direkte Kommunikation mit Betroffenen auch vor Ort sollte weiterhin möglich sein. Es sollte nicht vorkommen, dass sich alles nur noch in den zentralen Büros abspielt. Eine aktive Rolle des neuen Chefs und seiner Mitarbeiter/innen wird erforderlich sein.

Prozess

- | | | |
|-----|---|--|
| 10. | Wie und von wem werden Sie über den Verlauf der Reform informiert?

Ist diese Information hinreichend oder wünschen Sie mehr oder andere Informationen?

Wenn Sie mehr Informationen wünschen, von wem (direkte Vorgesetzte, ABA, Personalamt, andere Kantonsstellen, weitere)? | Ich wurde durch Sitzungsprotokolle der Projektleitung informiert. Dazu kamen Informationen via GL und Vorstand und Intranet (JGK und BVE). Zum Teile hat auch der Justizdirektor direkt an Sitzungen orientiert.

Die Information erfolgte zum Teil unkoordiniert und spärlich, aber mangelhaft bis knapp genügend.

Mehr klare Informationen über gefällte Entscheide und weiteres Fortschreiten der Reform regelmässig und in vergleichbarer Form, z. B. jeden Monat ein Bulletin im Intranet, das an alle gemailt wird, mit zusätzlicher Rückfragemöglichkeit, wäre sinnvoll und notwendig gewesen. |
|-----|---|--|

Einmalige Personalorientierung auf dem Regierungsstatthalteramt Bern war zuwenig.

Geplantes und strukturiertes Vorgehen (Kommunikationskonzept) wäre angemessen gewesen. Vielfach musste man sich die Info aktiv beschaffen, wollte man etwas wissen.

NPM/NEF

- | | |
|---|--|
| 11. Haben Sie Erfahrungen mit NPM? | Ja, vom beco. |
| 12. Welche Erfahrungen mit NPM, im Kanton Bern NEF genannt, haben Sie mit anderen kantonalen Ämtern gemacht?

Positive und/oder negative?

Bitte begründen. | Der Arbeitsaufwand wurde mit NEF grösser. Auf Stufe Fachbereich und Abteilung brachte es keine zusätzlichen Erkenntnisse. Ist für die oberste Führungsebene allenfalls nützlich. Hier kann besser gesteuert werden. Übrige Mittel werden zentral verteilt, kein Einfluss für die direkt Betroffenen. Es braucht nun zusätzlichen Aufwand für die Buchhaltung (Betriebsbuchhaltung zusätzlich zur Finanzbuchhaltung). |
| 13. NEF wird ab 1.1.2010 auch beim RSA eingeführt. Wird das Ihrer Meinung nach das Verhältnis zu Ihnen und den Anspruchsgruppen verändern? Wenn ja, wie? | Wir arbeiten neu in Produktgruppen, das wird sich nicht auf das Verhältnis zu den Anspruchsgruppen auswirken. Rein interne Angelegenheit.

Es könnte möglicherweise zu einer vermehrten Rechnungsstellung für kostenlose Beratungen führen. Gerade die einfachen Rechtsberatungen waren bisher im Amt Laupen gratis. |
| 14. Werden sich in Ihrem Team, in Ihrer Funktion durch die Reform strukturelle oder personelle Veränderungen ergeben? | Mein bisheriges Team wird nach Bern wechseln, ausser eine befristet angestellte Mitarbeiterin, die zur Zeit 80% arbeitet. Sie hat ein befristetes Arbeitsverhältnis bis Ende 2009. Da es im RSA Bern immer wieder ausgeschriebene Stellen gibt, hat sie die Möglichkeit, sich dort zu bewerben. Meine Stellvertreterin II wird ihren BG auf 70% reduzieren, da ihr Mann pensioniert ist. |

- Ich selber werde ebenfalls zu 70 % in Bern weiterarbeiten (siehe Frage 1)
15. Wird sich die Reform auf das Verhältnis unter den Gemeinden und den anderen Anspruchsgruppen auswirken, insbesondere in Ihrer Umgebung?
Wenn ja, wie?
- Der regionale Planungsverein Region Laupen hat sich bereits aufgelöst und alle Gemeinden sind dem Verein Region Bern (vrb) beigetreten.
- Die Gemeinden werden nicht mehr im Amt gemeinsame Anlässe haben, ausser sie organisieren sie selbst. Für die anderen Anspruchsgruppen gilt vermehrt Eigenverantwortung, da die Beratung nicht mehr im bisherigen Sinne weiter geführt werden kann. Es ist mit längerer Verfahrensdauer zu rechnen (z.B. im Bäuerlichen Bodenrecht).

Kultur(wandel)

16. Wie beurteilen Sie generell Reformen im öffentlichen Bereich? Bitte begründen Sie.
- Grundsätzlich bin ich zu sinnvollen Reformen positiv eingestellt. Sie müssen aber ganzheitlich und umfassend angepackt werden und gut überdacht und geplant sein. Es dürfen nicht Reformen der Reform willen sein. Sparen ist ein schlechter Aufhänger. Es müssen klare Zielvorstellungen vorhanden sein, nicht bloss politische Ideen.
17. Welche Vorstellungen haben Sie über die zukünftige Entwicklung des Regierungsstatthalteramtes Kreis Bern-Mittelland?
- Die personellen Ressourcen werden kaum ausreichen. Ich denke, dass bald aufgestockt werden muss. Der ursprüngliche Sinn der Kundennähe wird nicht mehr gewährleistet sein. Hier muss optimiert werden. Vielleicht könnte es nötig werden, dezentrale Anlaufstellen oder Ähnliches wieder einzuführen.
18. Was erwarten Sie vom neuen Regierungsstatthalter Kreis Bern-Mittelland?
- Ich erwarte eine klare interne Amtsführung, DIE Unterstützung der Mitarbeiter. Er sollte gute Arbeitsbedingungen schaffen und den Laden zusammenhalten. Er sollte Integrationsfigur sein und nicht nur gegen aussen wirken. Gleichzeitig sollte er den notwendigen Spielraum für die selbständige Aufgabenerledigung belassen, im Sinne der mo-

-
- | | |
|---|---|
| 19. Was erwarten Sie von den Mitarbeiter/innen des neuen Regierungsstatthalteramtes? | deren Führungsprinzipien.

Ich erwarte eine positive, motivierte Grundeinstellung und Bereitschaft zur Aufnahme neuer Kolleg(innen) und zur Bildung neuer Teams. Offenheit für Weiterbildung und neue Arbeitsformen (E-Government). Orientierung an Kundeninteressen, mehr Augenscheine und direkte Gespräche als bisher im RSA Bern. |
| 20. Welche Qualitätsanforderungen stellen Sie an die Leistungserbringung durch das neue Amt? Allgemein und bezogen auf bestimmte Dienstleistungen? | Ich erwarte mittelfristig Verbesserungen der bisherigen Qualität, mindestens jedoch halten des Bisherigen. Befürchtet wird eine erste „Chaosphase“ mit langen Wartezeiten. Ich hoffe, dass sich das vermeiden lässt.

Die Dienstleistung sollte künftig so effizient, kundenfreundlich und rasch wie möglich erfolgen.

Längerfristig sollte durch Spezialisierung in Fachgebieten eine Erhöhung der Qualität erreicht werden können. |
| 21. Was motiviert Sie an der heutigen (und evtl. künftigen ab 2010) Arbeit? Bitte rangieren Sie von 1-9 (oder 10):
<ul style="list-style-type: none">- Arbeitsinhalt (Vielfalt, Gestaltungsspielraum)- Anerkennung (des Chefs, der Medien, der Kunden etc.)- Zusammenarbeit im Team- gutes Arbeitsklima- Kundenkontakt- Nähe Wohnort- Work-Life Balance- Leistungslohn- Beitrag an Leistung für Gemeinwohl | Rangierung meiner Motivation heute und zukünftig:
<ul style="list-style-type: none">1. Arbeitsinhalt2. Kundenkontakt3. Arbeitsklima3. Zusammenarbeit im Team5. Work-Life Balance6. Leistungslohn7. Beitrag an Leistung für Gemeinwohl8. Anerkennung durch den Chef9. Nähe Wohnort |

-
- | | | |
|-----|---|--|
| 22. | Welches sind Ihrer Meinung nach die Grundwerte Ihrer Institution, Ihrer Führung und Ihrer Mitarbeiter/innen? | Meine Grundwerte und die der Institution: Kundenorientierung, Dienstleistungsorientierung, Service Public.

Mitarbeiter: teamorientiert, gegenseitiges Vertrauen, Respekt und Hilfsbereitschaft, Loyalität gegenüber Führung. |
| 23. | Wie erleben Sie die interne Zusammenarbeit im heutigen RSA im Team mit der Führung? (Was kann man voneinander erwarten, welche Verhaltensweisen werden erwartet?) | Familiäres Verhältnis, kleines Team, arbeitet vernetzt Hand in Hand, wenig hierarchisch, Chef als „Vaterfigur“.

Es wird unkomplizierte gegenseitige Unterstützung und Hilfeleistung erwartet. Respekt und Vertrauen prägen das Klima. |
| 24. | Wie beurteilen Sie die Fehlerkultur des RSA? | Keine 0-Fehlerkultur, 80/20 Prinzip: mit 20% Aufwand sollten 80% der Fälle fehlerfrei möglich sein. Kein übertriebener Perfektionismus. An Verbesserungen wird immer gearbeitet.

Kein QM im engeren Sinne vorhanden. |
| 25. | Wie beurteilen Sie die Flexibilität (Offenheit gegenüber Veränderungen) der Führung und der Mitarbeiter/innen des heutigen RSA? | Auf allen Ebenen grosse Flexibilität und Offenheit vorhanden. Es kann mit der jetzigen Situation und gewissen Unsicherheiten und Unklarheiten gelebt werden. |
| 26. | Wünsche und Anregungen oder Bemerkungen? | Idealerweise sollte die Reform auf den 1.1.2010 voll umgesetzt werden können. Möglichst klare Vorbereitung und Einführung von Neuerungen sollten rechtzeitig vorbereitet werden. Die Tagesgeschäfte sollten reibungslos weiterlaufen. Umzug in Etappen sollte vermieden werden, ist belastend für die Mitarbeiter/innen. |

Anhang 4:**Interview mit Verena Hugentobler, Mitarbeiterin des Regierungsstatthalteramtes Laupen**

Hugentobler, Verena (2009): Integration der sechs Regierungsstatthalterämter in und um Bern ins neue Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland. Experteninterview auf dem Regierungsstatthalteramt von Laupen im Schloss, Laupen 11. Juni 2009

- | | |
|--|--|
| <p>1. Angaben zur Person:</p> <p>Name, Vorname, Funktion/Aufgaben, tätig seit? Wohnort, Arbeitsort</p> <p>Anzahl beschäftigte Mitarbeiter/innen im gesamten RSA (Organigramm)</p> <p>Grösse und Struktur des Amtes, Anzahl Gemeinden, Anzahl Einwohner, Wirtschaftsstruktur etc.</p> <p>Tätigkeit ab 1.1. 2010</p> <p><u>Umfeld/Anspruchsgruppen („Ist“)</u></p> | <p>Hugentobler, Verena,</p> <p>Stellvertreterin II des RSH, höhere Sachbearbeiterin, alle Aufgaben ausser Bauen, hier im RSA tätig seit 1.2.2007, wohnhaft in Ins, Arbeitsort Schloss Laupen</p> <p>Ab 1.5. 2009 260 Stellenprozente, (zusätzlich zwei Lernende, ein Rechtspraktikant ab 1.7.2009, Abwartin)</p> <p>RSA Kreis Bern-Mittelland im Fachbereich Vormundschaft, mit BG von 70%.</p> |
| <p>2. Bei welchen Tätigkeiten/Gelegenheiten haben Sie heute regelmässig Kontakt mit welchen Anspruchsgruppen wie Gemeinden, Notaren, Rechtsanwälten, Architekten (Fachpersonen) und Kunden am Schalter?</p> <p>Wie oft (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich) und in welcher Form (nach Häufigkeit gegliedert: direkt, telefonisch, per Fax, per E-Mail, weiteres)?</p> | <p>Ich habe in der Vormundschaft hauptsächlich mit den Sozialdiensten, Gemeinden und Kunden regelmässig Kontakt, mit Notaren etc. weniger; im Bewilligungswesen vor allem mit den Gemeinden.</p> <p>Mit den Gemeinden und den Kunden habe ich täglich Kontakt, am Häufigsten per Telefon oder E-Mail, seltener mit Kunden direkt am Schalter, eher in Problemfällen, da wird ein Termin vereinbart (Fax unbedeutend)</p> <p>Habe vorher auf der Gemeindeverwaltung von Laupen gearbeitet und kenne viele Mitarbeiter/innen der Gemeindeverwaltungen und Kunden persönlich, was sehr praktisch ist.</p> |
| <p>3. Wie beurteilen Sie die heutigen Leistungen des RSA in Bezug auf Qualität,</p> | <p>Ich würde die Qualität der Arbeit hier mit gut bis sehr gut bewerten, Note 5 bis 5,5.</p> |

- Zeitgerechtigkeit und Kundenorientierung?
(Noten von 1-6 mit Begründung).
- Die Vielseitigkeit erfordert Flexibilität und Zeitdruck verhindert vertiefte Auseinandersetzung mit den Fachgebieten (weniger Fachgebietsprofis), dafür vernetzte Kenntnisse.
- Zeitgerechtigkeit würde ich allgemein mit gut, also einer 5 bewerten, ausser im Bauen, wo wir Rückstände haben.
- Die Kundenorientierung ist sehr wichtig, unser oberstes Ziel. Ich bewerte daher hier mit 5,5 bis 6. Wir sind nahe am Kunden und direktes Feedback erfolgt persönlich.
4. Wie würden Sie die heutige Beziehung (Zusammenarbeit) der vorbeschriebenen Anspruchsgruppen zum RSA beschreiben?
(Noten von 1-6 mit Begründung).
- Die Zusammenarbeit mit den Gemeinden würde ich als gut bis sehr gut bezeichnen, direkte Kontakte und persönliches Kennen macht es einfacher: Note 5, 5.
- Mit Fachleuten gibt es Probleme im Bauen, sonst weniger. Auch hier ist die Beziehung gut: Note 5.
- Zu den Kunden besteht eine grosse Nähe und die Beziehungen sind sehr gut: Note 5,5 bis 6. Alle bemühen sich um rasche und optimale Lösungen (Bsp. Strafvollzug!). Wir führen persönliche Gespräche und treffen rasch klare Entscheide.
5. Wo sehen Sie Vorteile, wo Nachteile der jetzigen Situation (regionale Struktur) für sich und die Anspruchsgruppen?
- Die Vorteile sind: Nähe an Orten und Personen und lokalen Behörden wie Gemeinden, überschaubare Verhältnisse, man kennt sich. Kunden haben kürzere Wege, persönlichen Service, Vielseitigkeit der Jobs, Arbeitsklima ist gut, familiäre Verhältnisse, schönes geräumiges Büro in altem Schloss, einmalige Atmosphäre in alten Mauern.
- Für Fachpersonen ist die jetzige Situation eher ein Nachteil, z. T. uneinheitliche Praxis. Jedes Regierungsstatthalteramt hat kleine Besonderheiten. Für die Fachpersonen wie Anwälte etc. wird es einfacher.
- Nachteile sind heute die fehlende Kapazität,

sich in einzelne Fachgebiete zu vertiefen, daher oft rasche oberflächliche Bearbeitung, weniger Vertiefungsmöglichkeiten, knappe personelle Ressourcen, verbessert sich hier leicht durch Situation seit 1.5.2009 (40% zusätzlich).

Für Gemeinden ist der persönliche Kontakt so nicht mehr denkbar. Nähe zu Kunden und Gemeinden wird fehlen.

Umfeld/Anspruchsgruppen („Soll“)

6. Wo sehen Sie die Chancen und Risiken der neuen Struktur (aufgabenbezogen, grösseres Einzugsgebiet) des neuen RSA ab 1.1.2010 für sich und die Anspruchsgruppen?

Für mich ist die Reform auch eine Chance, obwohl wir dann weniger nah an Kunden und Gemeinden dran sind. Dafür ist die Vertiefung bzw. Spezialisierung im Fachbereich besser möglich (Spezialisierung im Vormundschaftsbereich).

Für die Fachpersonen wie Anwälte etc. wird es wohl auch einfacher (einheitlichere Praxis).

Nachteile bzw. Risiken sind längere Wege für Kunden. Man kennt sich nicht mehr. Am neuen Arbeitsplatz gibt es kaum mehr solch grosse Räume, kaum mehr solche Einzelbüros. Am Arbeitsklima muss wohl gearbeitet werden.

Der Arbeitsweg in die Stadt ist ganz anders. Mit ÖV nun möglich, dafür geht's in die Stadt, mit Umsteigen in Bern. Die Gestaltung der individuellen Arbeitszeit muss noch geregelt werden. Hoffe, einen freien Tag zu bekommen und die Arbeitszeit auf die übrigen Tage verteilen zu können.

Risiko wäre, wenn alles nach Berner Muster gemacht werden müsste und kein Handlungsspielraum mehr besteht für individuelle Gestaltung und das Einbringen von eigenen Ideen.

Ein Risiko im Verhältnis gegenüber Anspruchsgruppen wie Gemeinden und Kun-

- den wäre es, wenn nur noch Schreibtischentscheide gefällt würden, fehlende Orts- und Personenkenntnis könnten Qualität der Entscheide gefährden.
7. Wird sich das Verhältnis der Anspruchsgruppen zum Kanton dadurch allgemein verändern?
Wenn ja, wie?
- Es wird sich generell verändern, da Vertrauen geschaffen werden muss und neue Beziehungen geknüpft werden müssen. Es braucht wohl Zeit bis das Verhältnis wieder so gut ist wie jetzt hier. Das braucht seriöse Aufbauarbeit und Beziehungspflege.
8. Wie beurteilen Sie die Auswirkungen der Reform auf die verschiedenen Anspruchsgruppen und ihre eigene Funktion?
- Für die Gemeinden wird die Distanz grösser, es braucht von beiden Seiten Zeit und Aufwand, um dieselben Beziehungen wieder aufzubauen. Die Gemeinden werden wahrscheinlich weniger rasch ans RSA gelangen, weil man keinen direkten Ansprechpartner mehr hat. Vor allem für die kleineren Gemeinden gilt dies besonders.
- Anwälte, Notare und Andere werden sich neu orientieren müssen.
- Für die Kunden wird der Weg länger. Verständnis und Engagement aller Gruppen sind gefragt, sonst wird es anonym und bürokratischer. Die Gefahr des Imageverlustes besteht. Es braucht auch den bewussten Einsatz des neuen Amtes (Mitarbeiter/innen und Chef). Man muss auf die Kunden zugehen.
9. Was könnte vom neuen Amt und seinen Mitarbeiter/innen unternommen werden, um diese Auswirkungen zu ändern, falls notwendig?
- Regionale Anlaufstelle?
- Ausbau Internetdienste?
- Einrichten telefonische Hotline?
- Weitere Vorschläge?
- Es wird nötig sein, Kontakte und Beziehungen zu allen Anspruchsgruppen zu pflegen und aufzubauen. Auch Augenscheine, Gespräche vor Ort und Eingehen auf den Einzelfall und die betroffenen Personen sind wichtig. Die Anliegen und Personen muss man weiterhin ernst nehmen.
- Vielleicht sollte man intern die regionale Vernetzung fördern und/oder fachübergreifende Gremien schaffen, um die Weitergabe der Informationen aus einzelnen Bereichen

zu sichern,

Bei Einzelfällen wird es wichtig sein, das Wissen und die Unterstützung der früheren Sachbearbeiter einzuholen und zu nutzen.

Die Internetdienste sollte man ausbauen.

Regelmässige Veranstaltungen und regelmässige Infos mit Flyern oder Merkblättern nach innen und aussen wären eine Möglichkeit zur Kontaktpflege. Es könnte eventuell eine Art Zeitung für Sachinfos und Personelles (z.B. mit Bildern neuer Mitarbeiter) entstehen, die an Anspruchsgruppen versandt würde, so eine Art Newsletter.

Prozess

10. Wie und von wem werden Sie über den Verlauf der Reform informiert
- Ist diese Information hinreichend oder wünschen Sie mehr oder andere Informationen ?
- Wenn Sie mehr Informationen wünschen, von wem (direkte Vorgesetzte, ABA, Personalamt, andere Kantonsstellen, weitere)?

Infos kamen direkt vom ABA bezüglich der neuen Stelle. Die vorhandenen Intranetinfos habe ich kaum gesucht. Das hätte zuviel Zeitaufwand für mich bedeutet, da ich flexibel und offen bin und darauf warte, dass dann klar kommuniziert wird, was kommen wird. Ich habe mich nicht so darum gekümmert, da es für mich nicht so wichtig ist. Man wurde relativ lange im Ungewissen gelassen über persönliche Perspektiven. Das ist ja jetzt geklärt.

NPM/NEF

11. Haben Sie Erfahrungen mit NPM?
12. Welche Erfahrungen mit NPM, im Kanton Bern NEF genannt, haben Sie mit anderen kantonalen Ämtern gemacht?
- Positive und/oder negative?
- Bitte begründen.
13. NEF wird ab 1.1.2010 auch beim RSA eingeführt. Wird das Ihrer Meinung nach das Verhältnis zu Ihnen und den

Nein

Ich habe die Kurse des ABA besucht.

Habe sonst keine Ahnung.

Keine Erfahrung. Ich lasse es auf mich zukommen.

Das kann ich nicht sagen.

Ansprechgruppen verändern? Wenn ja, wie?

14. Werden sich in Ihrem Team, in Ihrer Funktion durch die Reform strukturelle oder personelle Veränderungen ergeben?

Für mich persönlich wird sich BG reduzieren von 90% auf 70%. Ich werde mich weiter in der Vormundschaft spezialisieren.

Die Lernende wird ihre Ausbildung in Bern beenden. Eine Mitarbeiterin ist befristet angestellt bis Ende 2009, sie muss sich für das RSA Bern bewerben und wird wohl eine Stelle finden. Ein Mitarbeiter macht nach Lehrabschluss noch das Praktikum hier, bis er eine Stelle gefunden hat (max. vier Monate), d.h. bis fast Ende Jahr. Der Bauinspektor ist zu 20% angestellt und wird in Bern wahrscheinlich weiterarbeiten.

15. Wird sich die Reform auf das Verhältnis unter den Gemeinden und den anderen Anspruchsgruppen auswirken, insbesondere in Ihrer Umgebung? Wenn ja, wie?

Es wird keine Treffen des RSA für die Gemeinden im Amt mehr geben, die Gemeinbeschreiber werden sich aber noch regelmässig treffen, der Austausch unter den Verwaltungen der Gemeinden wird wohl bleiben. Ob ein Wildwuchs entstehen wird, ist ungewiss. Der Planungsverband Region Laupen ist bereits aufgelöst.

Kultur(wandel)

16. Wie beurteilen Sie generell Reformen im öffentlichen Bereich? Bitte begründen Sie.

Ich habe generell Mühe mit Reformen, weil sehr viel Individualität verloren geht. Mir gefallen so grosse Einheiten nicht. Zusammenlegungen in grossem Umfang finde ich nicht gut. Kosten können damit nicht gespart werden.

17. Welche Vorstellungen haben Sie über die zukünftige Entwicklung des Regierungsstatthalteramtes Kreis Bern-Mittelland?

Es kann sich so entwickeln, dass, wenn mehr Gemeinden fusionieren und starke Einheiten werden, es die RSA nicht mehr so braucht. Es könnte aber auch sein, dass das neue Amt die Bürgernähe verliert und später die Tätigkeiten/Aufgaben auf die zentrale Verwaltung verteilt werden. Es wird sich zeigen, in welcher Richtung der stete Wan-

- del weiter geht.
18. Was erwarten Sie vom neuen Regierungsstatthalter Kreis Bern-Mittelland?
- Ich erwarte einen menschlichen Chef mit klarer Linie, offenem Ohr und Einfühlungsvermögen. Er sollte den Zusammenhalt im Innern fördern und hinter den Mitarbeiter/innen stehen. Er sollte klar führen können und entscheiden, die Mitarbeiter/innen motivieren durch regelmässiges Feedback (positiv und negativ).
19. Was erwarten Sie von den Mitarbeiter/innen des neuen Regierungsstatthalteramtes?
- Sie sollten offen, flexibel, gesprächsbereit und anpassungsfähig sein. Wichtig sind gegenseitiger Respekt, Vertrauen und eine positive Einstellung.
20. Welche Qualitätsanforderungen stellen Sie an die Leistungserbringung durch das neue Amt? Allgemein und bezogen auf bestimmte Dienstleistungen?
- Die Qualität sollte mindest gleich gut sein wie jetzt. Im Bauen sollte es etwas schneller gehen. Die Kundennähe wird nicht mehr gleich sein, dafür sollte höhere Professionalität im einzelnen Sachbereich die fehlende Zeit im Gesamten durch Routine ausgleichen. Trotzdem sollte Zeit bleiben für sinnvolle Einzelfalllösungen und, wenn nötig, direkte Gespräche und Kontakte, die Vertrauen schaffen.
21. Was motiviert Sie an der heutigen (und evtl. künftigen ab 2010) Arbeit? Bitte rangieren Sie von 1-9 (oder 10):
- Arbeitsinhalt (Vielfalt, Gestaltungs- und Handlungsspielraum)
 - Anerkennung (des Chefs, der Medien, der Kunden etc.)
 - Zusammenarbeit im Team
 - gutes Arbeitsklima
 - Kundenkontakt
 - Nähe Wohnort
 - Work-Life Balance
 - Leistungslohn
- Meine Motivation rangiere ich heute und künftig wie folgt:
1. Arbeitsinhalt
 2. gutes Arbeitsklima
 3. Anerkennung
 4. Zusammenarbeit im Team
 5. Beitrag für Leistung an Gemeinwohl
 6. Kundenkontakt
 7. Work-Life Balance
 8. Nähe Wohnort
 9. Leistungslohn

- Beitrag an Leistung für Gemeinwohl

- | | | |
|-----|---|--|
| 22. | Welches sind Ihrer Meinung nach die Grundwerte Ihrer Institution, Ihrer Führung und Ihrer Mitarbeiter/innen? | Unsere Grundwerte sind gute Zusammenarbeit, Vertrauen, Respekt und offene Kommunikation., |
| 23. | Wie erleben Sie die interne Zusammenarbeit im heutigen RSA im Team mit der Führung? (Was kann man voneinander erwarten, welche Verhaltensweisen werden erwartet?) | Wichtig sind bei uns Zuverlässigkeit, Einhalten von Abmachungen und Vereinbarungen, Flexibilität, Hilfsbereitschaft, wöchentliche Bürositzungen (ohne Chef), offene Gesprächskultur. |
| 24. | Wie beurteilen Sie die Fehlerkultur des RSA? | Bei Fehlern wird sofort gehandelt. Wir entschuldigen uns und beheben die Fehler. Wir versuchen, aus Fehlern zu lernen. Wir pflegen einen offenen Umgang mit Fehlern, das gehört zum nötigen Vertrauen. |
| 25. | Wie beurteilen Sie die Flexibilität (Offenheit gegenüber Veränderungen) der Führung und der Mitarbeiter/innen des heutigen RSA? | Auch die anderen Mitarbeiter/innen sind offen und flexibel. Man kann sich im kleinen Team weder verstecken noch langfristig verstellen. |
| 26. | Wünsche und Anregungen oder Bemerkungen? | Ich wünsche mir mehr Gelassenheit. Die Änderungen sollten als Chance betrachtet werden und man sollte sich positiv einstellen. Das ist keine Frage des Alters. |

Anhang 5:**Interview mit Ueli Zaugg, Chef des Regierungsstatthalteramtes Konolfingen**

Zaugg, Ueli (2009): Integration der sechs Regierungsstatthalterämter in und um Bern ins neue Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland. Experteninterview in Belp. Belp, 12 Juni 2009

- | | | |
|--|---|--|
| 1. | Angaben zur Person: | Zaugg, Ueli, |
| | Name, Vorname, Funktion/Aufgaben, tätig seit? Wohnort, Arbeitsort | Regierungsstatthalter des Amtes Konolfingen seit 2002 |
| | Anzahl beschäftigte Mitarbeiter/innen im gesamten RSA (Organigramm) | wohnhaft in Münsingen, Arbeitsort Schloss in Schlosswil |
| | Grösse und Struktur des Amtes, Anzahl Gemeinden, Anzahl Einwohner, Wirtschaftsstruktur etc. | vgl. Angaben C. Luginbühl |
| | Tätigkeit ab 1.1. 2010 | voraussichtlich Gründung eigener Firma per Anfangs 2010, nicht mehr im künftigen RSA Kreis Bern-Mittelland tätig. |
| <u>Umfeld/Anspruchsgruppen („Ist“)</u> | | |
| 2. | Bei welchen Tätigkeiten/Gelegenheiten haben Sie heute regelmässig Kontakt mit welchen Anspruchsgruppen wie Gemeinden, Notaren, Rechtsanwälten, Architekten (Fachpersonen) und Kunden am Schalter? | Ich habe mit allen drei Gruppen regelmässig Kontakt, mit allen etwa gleich häufig, d.h. wöchentlich. |
| | Wie oft (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich) und in welcher Form (nach Häufigkeit gegliedert: direkt, telefonisch, per Fax, per E-Mail, weiteres)? | Die meisten Kontakte habe ich telefonisch und per E-Mail. Direkte Kontakte sind wichtig. Man kennt sich. Schriftverkehr braucht es für Offizielles. Der Fax wird kaum mehr verwendet.

Gespräche mit Kunden, also Einzelpersonen, führe ich nach Vereinbarung, wöchentlich mehrmals. Da ich früher als Direktor des Inforama Schwand die Landwirte beraten habe, kommen noch immer viele (nebst anderen Bürgern), um Fragen zu stellen (Ombudsfunktion). |
| 3. | Wie beurteilen Sie die heutigen Leistungen des RSA in Bezug auf Qualität, | Ich bewerte die Qualität als sehr hoch: Note 5,5 bis 6. Es gibt wenig gutgeheissene Re- |

- | | |
|--|---|
| <p>Zeitgerechtigkeit und Kundenorientierung?
(Noten von 1-6 mit Begründung).</p> | <p>kurse oder Reklamationen.</p> <p>Die Kundenzufriedenheit wurde evaluiert (2004) und ergab sehr gute Resultate. Daher bewerte ich die Kundenorientierung mit Note 5,5 bis 6.</p> <p>Die Zeitgerechtigkeit (auch Effizienz) bewerte ich ebenfalls mit sehr gut, also mit Note 5,5 bis 6. Bei uns gilt als Ziel für Tagesgeschäfte Folgendes: was am Morgen rein kommt, ist am Abend wieder raus.</p> |
| <p>4. Wie würden Sie die heutige Beziehung (Zusammenarbeit) der vorbeschriebenen Anspruchsgruppen zum RSA beschreiben?
(Noten von 1-6 mit Begründung).</p> | <p>Die Beziehungen mit allen Gruppen sind sehr gut, Note 5,5 bis 6. Wir haben sehr viele Einsätze vor Ort, direkte Gespräche und damit enge Beziehungen zu allen Gruppen. Wichtig ist dies auch für Krisen, denn es gilt die Regel der 3K (in Krisen Köpfe kennen).</p> |
| <p>5. Wo sehen Sie Vorteile, wo Nachteile der jetzigen Situation (regionale Struktur) für sich und die Anspruchsgruppen?</p> | <p>Die <u>Vorteile</u> sind Kundennähe, d.h. Personen und Institutionen kennen.</p> <p>Die <u>Nachteile</u> sind fehlende Professionalität in wenigen Bereichen, dort wo es wenig Fälle gibt (Lex Koller, spezielle Verwaltungsbeschwerden), gewisse eigene Praxen und Anwendungen (z.B. beim Bäuerlichen Bodenrecht).</p> |

Umfeld/Anspruchsgruppen („Soll“)

- | | |
|--|--|
| <p>6. Wo sehen Sie die Chancen und Risiken der neuen Struktur (aufgabenbezogen, grösseres Einzugsgebiet) des neuen RSA ab 1.1. 2010 für sich und die Anspruchsgruppen?</p> | <p>Die <u>Chancen</u> sind eine Vereinheitlichung der Praxis, Absprachen im Team, da es pro Sachbereich mehrer Spezialisten geben wird, vorher waren es in den Ämtern eher Einzelkämpfer.</p> <p>Die <u>Risiken</u> sind die schwindende Kundennähe und fehlende Ortskenntnisse.</p> <p>Es besteht eine gewisse Gefahr von Anonymität.</p> |
|--|--|

-
7. Wird sich das Verhältnis der Anspruchsgruppen zum Kanton dadurch allgemein verändern?
Wenn ja, wie?
- Das Image des Kantons ist aus obgenannten Gründen in Gefahr, vor allem wenn Entscheide unpersönlicher und einfach „Büro-tischentscheide“ sein werden.
- Akzeptanz der Entscheide ist dann nicht mehr gleich hoch und es könnte mehr Arbeit für andere Behörden, z.B. Gerichte, geben.
8. Wie beurteilen Sie die Auswirkungen der Reform auf die verschiedenen Anspruchsgruppen und ihre eigene Funktion?
- Die Gemeinden werden mehr Abstand zur Aufsicht haben. Der Support wird weniger direkt möglich sein. Das wird für kleinere Einwohner- und Burgergemeinden, wo weniger Professionalität besteht, schwieriger. Die Distanz zur Ombudsperson wird grösser, Barrieren werden höher. Es könnte mehr Einsprachen und Beschwerden geben.
- Für Fachleute ist es wohl praktischer, wenn nur eine Stelle im Raum Bern besteht. Der direkte Kontakt wird aber sicher nicht einfacher.
- Für Kunden sind die Wege länger, es wird schwieriger, die zuständige Person zu finden.
9. Was könnte vom neuen Amt und seinen Mitarbeiter/innen unternommen werden, um diese Auswirkungen zu ändern, falls notwendig?
Regionale Anlaufstelle?
Ausbau Internetdienste?
Einrichten telefonische Hotline?
Weitere Vorschläge?
- Es wäre zu prüfen, ob eine regionale Aufteilung nicht bleiben könnte. Es müssen möglichst regionale Zuständigkeiten bleiben oder intern geschaffen werden (im Bauen so vorgesehen). Die vorhandenen Kenntnisse der bisherigen auswärtigen Ämter müssen genutzt werden, auch für die Ombudsfunktion. Sonst muss etwas Neues geschaffen werden, zum Beispiel dezentrale Sprechstunden. Man sollte auch die Fachbereiche regional vernetzen.
- Das Internet muss man nach Bedarf ausbauen. Internet ist nicht für alle zugänglich. Es muss flexibel geprüft werden, was notwendig ist, zum Beispiel durch eine Kundenbefragung nach einer gewissen Zeit (nach ei-

nem Jahr).

Prozess

10. Wie und von wem werden Sie über den Verlauf der Reform informiert?
Ist diese Information hinreichend oder wünschen Sie mehr oder andere Informationen?

Wenn Sie mehr Informationen wünschen, von wem (direkte Vorgesetzte, ABA, Personalamt, andere Kantonsstellen, weitere)?

Ich arbeite selber in mehreren Arbeitsgruppen der JGK mit, unter anderem in der Betriebskommission des neuen Regierungsstatthalteramtes Kreis Bern-Mittelland.

Ich bin daher gut informiert.

Die Zusammenarbeit JGK und der BVE auf oberer Ebene ist schwieriger. Die Linke weiss manchmal nicht, was die Rechte tut. Es gibt einsame Führerentscheide.

Mehr Koordinationsbedarf wäre vorhanden.

Der Personalbereich war nicht befriedigend geregelt. Es dauerte zu lange, bis klar war und ist, wer wo, zu welchen Bedingungen (Einreihung) arbeiten wird, insbesondere die neue Führungsebene (mittleres Kader) ist noch immer nicht besetzt.

Ein Informations- oder Kommunikationskonzept auf Stufe JGK gibt es leider nicht. Die Umsetzung ist (zu) wenig professionell.

NPM/NEF

11. Haben Sie Erfahrungen mit NPM?
12. Welche Erfahrungen mit NPM, im Kanton Bern NEF genannt, haben Sie mit anderen kantonalen Ämtern gemacht?
Positive und/oder negative?
Bitte begründen.

Als Direktor des Inforama Schwand habe ich Erfahrungen mit NEF. NEF wurde im Jahre 2000 in der VOL eingeführt.

NEF brachte viel Papierkrieg mit sich. Anfangs waren viel zu viele Details enthalten. Der administrative Aufwand war zu gross.

Ich sehe, dass heute eine neue verbesserte Variante eingeführt wird. Der Kanton hat aus den Erfahrungen gelernt und es wird für die RSAs besser. Politiker haben noch sehr Mühe mit NEF und den Globalbudgets. Politiker müssten geschult werden.

13. NEF wird ab 1.1.2010 auch beim RSA eingeführt. Wird das Ihrer Meinung nach das Verhältnis zu Ihnen und den Ansprechgruppen verändern? Wenn ja, wie?
- Es dürfte keinen Einfluss haben, sonst ist die Umsetzung falsch, Ich hoffe, dass die jetzige Form im administrativen Bereich Platz hat. Unerwünschte Nebenwirkungen müssen vermieden werden.
14. Werden sich in Ihrem Team, in Ihrer Funktion durch die Reform strukturelle oder personelle Veränderungen ergeben?
- Ich gehe in Pension, das Team geht nach Bern, eine Person wird evtl. in Bern und Thun arbeiten.
15. Wird sich die Reform auf das Verhältnis unter den Gemeinden und den anderen Anspruchsgruppen auswirken, insbesondere in Ihrer Umgebung? Wenn ja, wie?
- Der bestehende Gemeindegaderverband der Einwohnergemeinden wird im Moment weiter bestehen, so dass ein gewisser Zusammenhalt bleibt. Das wird einen Austausch unter den Gemeinden weiterhin ermöglichen. Weiterbildungen des RSA Konolfingen werden in diesem Rahmen wegfallen.
- Es wird kaum Änderungen für die Fachpersonen untereinander geben.
- Die Ombudsfunktion für die Bürger müsste mit regionaler Aufteilung und/oder regionalen Sprechstunden erhalten bleiben, sonst geht etwas Wichtiges verloren.

Kultur(wandel)

16. Wie beurteilen Sie generell Reformen im öffentlichen Bereich? Bitte begründen Sie.
- Reformen sind auch Chancen, grundsätzlich ist die Reform der dezentralen Verwaltung gut. In Bern ist der Kreis zu gross geraten. Eine Aufteilung des neuen Kreises Bern-Mittelland in drei Einheiten, wie sie im ersten Vorschlag vom Grossen Rat knapp verworfen wurde, hätte der Grösse der übrigen Verwaltungskreise eher entsprochen.
17. Welche Vorstellungen haben Sie über die zukünftige Entwicklung des Regierungsstatthalteramtes Kreis Bern-Mittelland?
- Vieles wird sich einspielen. Der Regierungsstatthalter wird auf dem Land nicht mehr spürbar sein. Die Bürgernähe wird leiden. Die neuen Fachbereichsleitungen werden Schlüsselstellen nach unten, nach oben und nach aussen werden. Sie werden das Image prägen. Wie sich diese Füh-

- | | | |
|-----|--|--|
| | | <p>runbspersonen verhalten, wird entscheidend sein.</p> |
| 18. | Was erwarten Sie vom neuen Regierungsstatthalter Kreis Bern-Mittelland? | <p>Er wird Manager mit politischem Gewicht sein. Er sollte eine feinfühligke Führungspersönlichkeit darstellen.</p> |
| 19. | Was erwarten Sie von den Mitarbeiter/innen des neuen Regierungsstatthalteramtes? | <p>Ich erwarte Sachkompetenz und Verantwortungsbewusstsein, Loyalität zum neuen Chef und Teamfähigkeit.</p> |
| 20. | Welche Qualitätsanforderungen stellen Sie an die Leistungserbringung durch das neue Amt? Allgemein und bezogen auf bestimmte Dienstleistungen? | <p>Es darf keinen Qualitätsabfall in den Dienstleistungen geben. Es sollte sich mehr Professionalität in Spezialbereichen entwickeln. Die Kundennähe muss bewusst gepflegt werden.</p> |
| 21. | <p>Was motiviert Sie an der heutigen (und evtl. künftigen ab 2010) Arbeit? Bitte rangieren Sie von 1-9 (oder 10):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsinhalt (Vielfalt, Gestaltungs- und Handlungsspielraum) - Anerkennung (des Chefs, der Medien, der Kunden etc.) - Zusammenarbeit im Team - gutes Arbeitsklima - Kundenkontakt - Nähe Wohnort - Work-Life Balance - Leistungslohn - Beitrag an Leistung für Gemeinwohl | <p>Meine Motivation würde ich wie folgt rangieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Arbeitsinhalt 1. Zusammenarbeit Team 1. Arbeitsklima 1. Kundenkontakt 5. Beitrag an Leistung für Gemeinwohl 6. Anerkennung 7. Nähe Wohnort 7. Work-Life Balance 9. Leistungslohn |
| 22. | Welches sind Ihrer Meinung nach die Grundwerte Ihrer Institution, Ihrer Führung und Ihrer Mitarbeiter/innen? | <p>Unsere Grundwerte sind Sachkompetenz, Sozialkompetenz, Kundennähe und Zeitgerechtigkeit.</p> |
| 23. | Wie erleben Sie die interne Zusammenarbeit im heutigen RSA im Team mit der Führung? (Was kann man voneinander erwarten, welche Verhaltensweisen werden erwartet?) | <p>Die Teamgrösse ist ideal. Wir sind alles Teamplayer. Wir pflegen gegenseitigen Respekt. Wichtig ist die Identifikation mit dem Amt. Wir pflegen gemeinsame Aktivitäten und Teamgeist (regelmässig Treffen und</p> |

- Apéros nach Arbeitsschluss).
24. Wie beurteilen Sie die Fehlerkultur des RSA? Es gibt sehr wenig Fehler. Es geht nicht ohne, denn wo gearbeitet wird, passieren Fehler. Wir regeln das unkompliziert.
25. Wie beurteilen Sie die Flexibilität (Offenheit gegenüber Veränderungen) der Führung und der Mitarbeiter/innen des heutigen RSA? Sie haben eine hohe Flexibilität. Im Moment der Reform wird Bauchgefühl und Unsicherheit spürbar. Die Mitarbeiter/innen sehen auch die Chance, mehrere Kollegen für fachlichen Austausch im Sachgebiet (Fallbesprechungen) zu erhalten. Es besteht durch die Reform auch neu die Möglichkeit, eine Führungsposition zu erhalten. Vorher gab es kaum Hierarchien im Team.
26. Wünsche und Anregungen oder Bemerkungen? Ich wünsche, dass die Standorte, die zusammenkommen, ein neues Team bilden und die Einzelkämpfer von aussen sinnvoll integriert werden und ihrem Stellenwert entsprechend gleichwertig behandelt werden. Die Auswärtigen sollten nicht als Lückenfüller dienen müssen.
- Der Kundenkontakte und die Kundennähe müssen gepflegt werden. Augenscheine, Instruktionsverhandlungen, evtl. auswärtige regionale Sprechstunden und Ähnliches sollten bewusst beibehalten oder neu eingeführt werden.

Anhang 6:**Interview mit Claudine Luginbühl, Mitarbeiterin des Regierungsstatthalteramtes Konolfingen**

Luginbühl, Claudine (2009): Integration der sechs Regierungsstatthalterämter in und um Bern ins neue Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland. Experteninterview auf dem Regierungsstatthalteramt von Konolfingen, im Schloss, Schlosswil, 18. Juni 2009

- | | |
|--|---|
| <p>1. Angaben zur Person:</p> <p>Name, Vorname, Funktion/Aufgaben, tätig seit? Wohnort, Arbeitsort</p> <p>Anzahl beschäftigte Mitarbeiter/innen im gesamten RSA (Organigramm)</p> <p>Grösse und Struktur des Amtes, Anzahl Gemeinden, Anzahl Einwohner, Wirtschaftsstruktur etc.</p> <p>Tätigkeit ab 1.1. 2010</p> <p><u>Umfeld/Anspruchsgruppen („Ist“)</u></p> | <p>Luginbühl, Claudine,</p> <p>Stellvertreterin II des Regierungsstatthalters und höhere Sachbearbeiterin Bauwesen (dipl. Bauinspektorin und Gemeindeschreiberin), wohnhaft in Konolfingen, Arbeitsort Schloss in Schlosswil</p> <p>500 Stellenprozente aufgeteilt auf 7 Personen, keine Lernenden, zusätzlich ein Rechtspraktikant (Organigramm gemäss GO).</p> <p>213,5 km², 30 Einwohnergemeinden (insgesamt 64 öffentlichrechtl. Körperschaften), 57'249 Einwohner, kein eindeutiges Zentrum, Hauptorte Münsingen (Aaretal), Worb (Richtung Bern orientiert) und Konolfingen (Eisenbahnknotenpunkt).</p> <p>Grösster Arbeitgeber. Nestlé in Konolfingen, grössere Betriebe wie USM, Läderach (Holz), Egger Bier, sonst eher ländlich strukturiert mit Gewerbe und Landwirtschaft.</p> <p>Im neuen Regierungsstatthalteramt voraussichtlich im Bauwesen tätig, evtl. Leitung des Fachbereichs Bauen (BG 100%).</p> |
| <p>2. Bei welchen Tätigkeiten/Gelegenheiten haben Sie heute regelmässig Kontakt mit welchen Anspruchsgruppen wie Gemeinden, Notaren, Rechtsanwälten, Architekten</p> | <p>Ich habe regelmässig mit allen drei Gruppen zu tun, am Häufigsten mit den Gemeinden, den Bauherren und den Architekten, aber auch mit den kantonalen Amtsstellen (Amts- und Fachberichte). Ich habe mit all</p> |

- (Fachpersonen) und Kunden am Schalter?
- Wie oft (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich) und in welcher Form (nach Häufigkeit gegliedert: direkt, telefonisch, per Fax, per E-Mail, weiteres)?
3. Wie beurteilen Sie die heutigen Leistungen des RSA in Bezug auf Qualität, Zeitgerechtigkeit und Kundenorientierung?
(Noten von 1-6 mit Begründung).
- diesen Gruppen täglich zu tun, sei es per Post, E-Mail, Telefon. Der direkte Kontakt per Telefon und persönlich macht den grössten Anteil aus. Der Fax ist unbedeutend geworden. Ich betreue die Kunden nicht am Schalter, sondern nach Vereinbarung eines Termins.
- Wir bemühen uns sehr um rasche, gute Arbeit, kundenorientiert und effizient.
- Die Qualität der Arbeit darf als hoch, mit gut bis sehr gut bezeichnet, mit Note 5,5 bewertet werden, weil sehr kompetente, gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter(innen) beteiligt sind und wenig Beschwerden gegen Entscheide gut geheissen werden.
- Wir arbeiten rasch und kundenorientiert. Die Zeitgerechtigkeit ist ebenfalls mit Note 5,5 bis 6 zu bewerten.
- Die Kundenorientierung ist ebenfalls sehr hoch. Der Kunde ist König. Ich würde auch diese mit 5, 5 bis 6 bewerten. Der Service Public ist sehr wichtig. Wir bekommen immer auch gute Feedbacks aus der Bevölkerung und von den Behörden.
4. Wie würden Sie die heutige Beziehung (Zusammenarbeit) der vorgeschriebenen Anspruchsgruppen zum RSA beschreiben?
(Noten von 1-6 mit Begründung).
- Die Beziehung mit den Anspruchsgruppen würde ich auch als sehr partnerschaftlich und respektvoll bezeichnen. Auf dem Land gilt noch etwas, was das Regierungsstatthalteramt sagt und tut. Die persönlichen Beziehungen sind wichtig. Man kennt sich, was zum guten Verhältnis beiträgt.
- Ich würde überall auch mit Note 5,5 bis 6 bewerten.
5. Wo sehen Sie Vorteile, wo Nachteile der jetzigen Situation (regionale Struktur) für sich und die Anspruchsgruppen?
- Die Vorteile sind die persönlichen Kontakte, die Übersichtlichkeit, die Möglichkeit, schnell zu reagieren, schnell vor Ort zu sein, schnell zu entscheiden. Die Mitarbeiter müssen überall etwas wissen und haben

einen vielseitigen Job. Das Schloss ist ein schöner Arbeitsplatz in wunderbarer Umgebung.

Die Synergien mit den anderen Ämtern im Haus sind wertvoll

Nachteile sind nicht intern die Verhältnisse im Amt selber, sondern die Unterschiede unter den Ämtern im ganzen Kanton, vor allem für die Anspruchsgruppe der Architekten. Generell sind die personellen Ressourcen eher knapp. Fachlicher Austausch im Team ist weniger möglich.

Der Arbeitsort ist nicht optimal mit ÖV erschlossen.

Umfeld/Anspruchsgruppen („Soll“)

6. Wo sehen Sie die Chancen und Risiken der neuen Struktur (aufgabenbezogen, grösseres Einzugsgebiet) des neuen RSA ab 1.1.2010 für sich und die Anspruchsgruppen?

Eine Chance ist, dass eine Vereinheitlichung der Praxis stattfinden wird. Der fachliche Austausch im Team ist besser möglich. Hier im Amt bin ich mit Baufragen als Spezialistin allein. Auch Ferienvertretungen sind dann einfacher.

Als Risiko betrachte ich den Verlust der Kundennähe und der direkten Beziehungen zu den Gemeinden. Man wird anonym als Behörde von Bern wahrgenommen. Das Image könnte darunter leiden. Es heisst dann eher wieder, die in Bern machen eh, was sie wollen. Die Gemeinden können auch nicht mehr so nah unterstützt werden. Die lokalen Unterschiede können nicht mehr so gut berücksichtigt werden. Ohne entsprechende Massnahmen, wird es vermutlich vermehrt zu Papierentscheiden kommen.

7. Wird sich das Verhältnis der Anspruchsgruppen zum Kanton dadurch allgemein verändern?

Wenn ja, wie?

Wie oben gesagt, wird das Verhältnis zum Kanton neu zu gestalten sein. Es wird eine neue Art der Kontaktaufnahme erforderlich sein, da sonst die Kundennähe verloren gehen könnte. Es wird auch am neuen Regie-

- rungsstatthalter liegen.
8. Wie beurteilen Sie die Auswirkungen der Reform auf die verschiedenen Anspruchsgruppen und ihre eigene Funktion?
- Für die Fachpersonen wird es wohl keine Veränderung sein, eher für Kunden und Gemeinden, wie oben beschrieben.
- Es könnte etwa im Bereich Bauen in den Gemeinden etwas zu Wildwuchs kommen, wenn man nicht mehr beim RSA fragen will und die Bürger werden längere Wege auf sich nehmen müssen. Es könnte auch zu längeren Wartezeiten führen. Direkte zuständige Ansprechpersonen auf dem Amt werden fehlen.
- Für mich selber ist es eine neue Herausforderung. Es wird spannend sein, aus dem Vorhandenen etwas Neues zu entwickeln, zu vereinheitlichen.
9. Was könnte vom neuen Amt und seinen Mitarbeiter/innen unternommen werden, um diese Auswirkungen zu ändern, falls notwendig?
- Regionale Anlaufstelle?
- Ausbau Internetdienste?
- Einrichten telefonische Hotline?
- Weitere Vorschläge?
- Die Hauptidee muss eine offene Haltung gegenüber den Kunden sein. Das Amt sollte auch aus dem Büro offensiv ins Gelände gehen, Augenscheine machen, auf die Gemeinden zugehen, evtl. einen Event organisieren oder regionale Treffs oder Sprechstunden einrichten.
- Das elektronische Baubewilligungsverfahren sollte weiterentwickelt werden. Die modernen Kommunikationsmittel müssen genutzt werden.
- Es muss eine neue Identität geschaffen werden, ein neues gemeinsames Auftreten, eine „Corporate Identity“ muss entstehen. Ein neues Zusammengehörigkeitsgefühl muss auch intern wachsen.
- Es muss auch mehr Öffentlichkeitsarbeit geleistet werden.
- Die Bürgernähe muss gepflegt werden. Anpassungsfähigkeit ist immer noch wichtig. Auf die Person und die Situation muss eingegangen werden und es müssen auch die Kleinen ernst genommen werden.

Prozess

10. Wie und von wem werden Sie über den Verlauf der Reform informiert?
- Ist diese Information hinreichend oder wünschen Sie mehr oder andere Informationen?
- Wenn Sie mehr Informationen wünschen, von wem (direkte Vorgesetzte, ABA, Personalamt, andere Kantonsstellen, Weitere)?
- Wir wurden direkt an den Teamsitzungen durch den Chef informiert. Es kamen aber nicht regelmässig Informationen aus Bern. Im Intranet schaut kaum jemand nach. Es war nicht so ganz klar, wer was zu koordinieren hat. Es sind zwei Direktionen beteiligt. Es wird zuwenig aktiv und regelmässig informiert. Es fehlt ein Kommunikationskonzept. Es wird nicht systematisch informiert, sei es vom ABA oder vom Personalamt oder von einer dazu bestimmten Stellen. Die Informationen waren zum Teil widersprüchlich oder unklar (Bsp. Archivierung). Es war auch lange nicht klar, wer, wo in welcher Funktion weiterarbeiten wird. Die Führungsfunktionen (Fachbereichsleitungen) sind immer noch nicht klar bestimmt.

NPM/NEF

11. Haben Sie Erfahrungen mit NPM?
- Wir arbeiten noch nicht mit NEF.
12. Welche Erfahrungen mit NPM, im Kanton Bern NEF genannt, haben Sie mit anderen kantonalen Ämtern gemacht?
- Im Bauen habe ich aber mit NEF Erfahrungen. Die Rechnungen werden umständlicher und komplizierter. Oft wäre zu überprüfen, ob interne Verrechnungen wirklich Sinn machen.
- Positive und/oder negative?
- Weitere Aussagen kann ich nicht machen, da ich nicht mit der Buchhaltung befasst bin.
- Bitte begründen.
- NEF ist generell eher ein Steuerungsinstrument für die Führung.
13. NEF wird ab 1.1.2010 auch beim RSA eingeführt. Wird das Ihrer Meinung nach das Verhältnis zu Ihnen und den Ansprechgruppen verändern? Wenn ja, wie?
- Die kostenlosen einfachen Beratungen könnten kostenpflichtig werden. Möglicherweise sind aber diese Beratungen nicht mehr so notwendig oder nachgefragt.
- Es müsste darauf geachtet werden, dass trotzdem der Dienst am Kunden nicht zu

- kurz kommt.
14. Werden sich in Ihrem Team, in Ihrer Funktion durch die Reform strukturelle oder personelle Veränderungen ergeben?
- Der Strafvollzug fällt weg. Frau Isenschmied mit BG 100% wird daher in Bern und Thun arbeiten (je 50%, Stand heute). Die übrigen werden in Bern weiterfahren. Sie werden sich ins neue Team eingliedern.
15. Wird sich die Reform auf das Verhältnis unter den Gemeinden und den anderen Anspruchsgruppen auswirken, insbesondere in Ihrer Umgebung? Wenn ja, wie?
- Es kommen alle Gemeinden in den Kreis Bern. Die Region Kiestal bleibt bestehen. Ich denke, die Gemeinden werden näher zusammenrücken müssen, um Allianzen zu bilden (auch wegen der Regionalkonferenz). Es könnte auch sein, dass der Zusammenhalt nicht so besteht. Es gibt einen Gemeindegaderverband, der wohl im Moment weiter bestehen wird.
- Für die Fachleute wird es eher einfacher, ausser bei Besichtigungen vor Ort.

Kultur(wandel)

16. Wie beurteilen Sie generell Reformen im öffentlichen Bereich? Bitte Begründen Sie.
- Grundsätzlich ist es gut, zu hinterfragen, was Sinn macht. Generell ist die Struktur 200 Jahre alt und darf in Frage gestellt werden. Leider ist die Reform unter dem Deckmantel des Sparens aufgegleast worden. Ob das Sparziel erreicht wird, ist für mich fraglich. Generell ist nicht immer das Zentralisieren das Allheilmittel.
- Die Zielsetzung der Reform ist unklar und das Resultat nicht einheitlicher als vorher. Es gibt immer noch grosse Unterschiede zwischen dem kleinsten und dem grössten Verwaltungskreis. Der ganze Kanton sollte einheitlicher aufgeteilt werden, nicht nur directionsweise umstrukturiert.
17. Welche Vorstellungen haben Sie über die zukünftige Entwicklung des Regierungsstatthalteramtes Kreis Bern-Mittelland?
- Es hängt stark von der Gestaltung des neuen Amtes und der neuen Führung ab. Wird die Beziehung zu den Anspruchsgruppen gepflegt und das neue Amt zu einer neuen

- schlagkräftigen, akzeptierten Einheit entwickelt, wie wir es heute hier sind, sehe ich gute Zukunftschancen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass das Image leidet. Das neue Amt darf nicht ein bürokratischer Apparat werden.
18. Was erwarten Sie vom neuen Regierungsstatthalter Kreis Bern-Mittelland?
- Er sollte offen und kommunikativ sein und auch aktiv den Kontakt zu den Gemeinden und den Bürgern suchen. Auch intern sollte er ein offenes Ohr haben und sich um die Anliegen der Mitarbeiter/innen kümmern. Er sollte auch genügend Handlungsspielraum lassen.
19. Was erwarten Sie von den Mitarbeiter/innen des neuen Regierungsstatthalteramtes?
- Die neuen Kollegen sollten auch offen sein, uns von aussen aufzunehmen, uns willkommen zu heissen, auch wenn wir von aussen ins Team kommen. Die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit anderen Ideen, im Dienst der Sache ist wichtig. Am neuen Standort müssen ja alle neu starten.
20. Welche Qualitätsanforderungen stellen Sie an die Leistungserbringung durch das neue Amt? Allgemein und bezogen auf bestimmte Dienstleistungen?
- Ziel wäre mindestens gleich gut zu arbeiten, wenn nicht besser und/oder noch schneller. Es wird ein neuer Anfang sein und das sollte als Chance genutzt werden und nicht dazu führen, zu sagen, wir haben es immer so gemacht.
- Es sollte durch die Professionalisierung auch zu Optimierungen führen (z.B. FFE). Bei Massengeschäften muss eher die Qualität und Schnelligkeit erhalten bleiben.
21. Was motiviert Sie an der heutigen (und evtl. künftigen ab 2010) Arbeit? Bitte rangieren Sie von 1-9 (oder 10):
- Arbeitsinhalt (Vielfalt, Gestaltungs- und Handlungsspielraum)
- Anerkennung (des Chefs, der Medien, der Kunden etc.)
- Zusammenarbeit im Team
- Mich motivieren die folgenden Aspekte heute und künftig:
1. Arbeitsinhalt
 2. Anerkennung
 3. Kundenkontakt
 4. Zusammenarbeit im Team
 5. gutes Arbeitsklima

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - gutes Arbeitsklima - Kundenkontakt - Nähe Wohnort - Work-Life Balance - Leistungslohn - Beitrag an Leistung für Gemeinwohl | <ul style="list-style-type: none"> 6. Work-Life Balance 7. Beitrag an Leistung für Gemeinwohl 8. Leistungslohn 9. Nähe Wohnort |
|---|--|
-
- | | |
|---|---|
| 22. Welches sind Ihrer Meinung nach die Grundwerte Ihrer Institution, Ihrer Führung und Ihrer Mitarbeiter/innen? | Unser wichtigster Grundwert ist der vertrauensbildende, partnerschaftliche, verantwortungsvolle und ehrliche Umgang mit den Anspruchsgruppen, Menschen mit Respekt behandeln und ernst nehmen. |
| 23. Wie erleben Sie die interne Zusammenarbeit im heutigen RSA im Team mit der Führung? (Was kann man voneinander erwarten, welche Verhaltensweisen werden erwartet?) | <p>Das Vertrauen der Führung ist spürbar und auch untereinander wichtig Viel Spielraum ist daher möglich.</p> <p>Wir haben untereinander alle ein familiäres, humorvolles, entspanntes Verhältnis trotz grosser Arbeitlast. Man kann sich aufeinander verlassen und hilft einander. Klare Entscheide der Führung, wenn nötig, helfen als Wegweiser.</p> |
| 24. Wie beurteilen Sie die Fehlerkultur des RSA? | Fehler können passieren. Sie werden als Chance für eine neue Lösung angesehen. Ein schneller Entscheid ist manchmal wichtiger. Pragmatische Wege sind oft auch möglich. Fehler sind keine Katastrophe. |
| 25. Wie beurteilen Sie die Flexibilität (Offenheit gegenüber Veränderungen) der Führung und der Mitarbeiter/innen des heutigen RSA? | Die Grundhaltung ist offen, eher ein jüngeres Team. Es hat niemanden, der grundsätzlich mit der Veränderung Probleme hat. |
| 26. Wünsche und Anregungen oder Bemerkungen? | Mein Wunsch: guter Wille und offener Geist aller Beteiligten, um motivierte Dienstleistungserbringer zu bleiben. |

Anhang 7:**Interview mit Regula Mader, Chefin des Regierungsstatthalteramtes von-Bern**

Mader, Regula (2009): Integration der sechs Regierungsstatthalterämter in und um Bern ins neue Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland. Experteninterview auf dem Regierungsstatthalteramt von Bern an der Hodlerstrasse 7, Bern, 18. Juni 2009, mit Ergänzungen und Korrekturen vom 5. Juli 2009

- | | |
|--|---|
| <p>1. Angaben zur Person:</p> <p>Name, Vorname, Funktion/Aufgaben, tätig seit? Wohnort, Arbeitsort</p> <p>Anzahl beschäftigte Mitarbeiter/innen im gesamten RSA (Organigramm)</p> <p>Grösse und Struktur des Amtes, Anzahl Gemeinden, Anzahl Einwohner, Wirtschaftsstruktur etc.</p> <p>Tätigkeit ab 1.1. 2010</p> <p><u>Umfeld/Anspruchsgruppen („Ist“)</u></p> | <p>Mader, Regula,</p> <p>Regierungsstatthalterin seit 1.12.2000, Wohnort Stadt Bern, Arbeitsort Amthaus Bern</p> <p>19,7 Vollzeitstellen, ca. 35 Personen (inkl. 3 Lernende), 3 Rechtspraktikant/innen, Hausdienst und Reinigung zusätzlich rund 30 Personen</p> <p>Fläche: 23'331 Hektaren, 237'508 Einwohner, 13 Einwohnergemeinden (80 öffentlichrechtl. Körperschaften).</p> <p>Kernstadt, Agglomeration bis hin zu ländlichen Gebieten wie Köniz, Oberbalm, Wohlen, Kirchlindach; vielfältige Wirtschaftsstruktur, Schwerpunkt öffentliche Verwaltung (Bund, Kanton, Gemeinde), grosse Unternehmungen, z.B. CSL Behring, Stämpfli AG, Emmi AG.</p> <p>Meine Tätigkeit ab 1. 1. 2010 ist noch offen.</p> |
| <p>2. Bei welchen Tätigkeiten/Gelegenheiten haben Sie heute regelmässig Kontakt mit welchen Anspruchsgruppen wie Gemeinden, Notaren/Rechtsanwälten/Architekten und Kunden am Schalter?</p> <p>Wie oft (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich) und in welcher Form</p> | <p>Ich habe i.d.R. täglich Kontakt mit allen Anspruchsgruppen, der direkte Kontakt läuft aber über die Abteilungen. Ich selber habe selten direkt Kundenkontakt am Schalter.</p> <p>Direkte Gespräche führe ich i.d.R. nach Vereinbarung. Sehr viele Kontakte laufen per E-Mail und Telefon. Der Fax ist weniger</p> |

- (nach Häufigkeit gegliedert: direkt telefonisch, per Fax, per E-Mail, weiteres)?
- bedeutend; wir benützen ihn vorwiegend bei Medienmitteilungen und FFE.
- Verfügungen erfolgen immer schriftlich. Pro Tag sind dies 10-20 gastgewerbliche Verfügungen, ca. 20 - 30 erbrechtliche Verfügungen etc. Wir haben generell viele Massengeschäfte, da grosse Mengen zu bewältigen sind.
3. Wie beurteilen Sie die heutigen Leistungen des RSA in Bezug auf Qualität, Zeitgerechtigkeit und Kundenorientierung?
(Noten von 1-6 mit Begründung).
- Wir sind ISO 9001: 2000 zertifiziert: Das Qualitätsmanagement gibt klare Vorgaben, (Kopie QM Handbuch), diese werden gemessen und ausgewertet. Es läuft ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP). Daraus ergibt sich, dass die Qualität gut ist, also mind. mit Note 5 bewertet werden darf.
- Die Zeitgerechtigkeit ist auch gut. Je nach Fachbereich sind Zeitvorgaben definiert, die eingehalten werden müssen; dies gelingt auch überwiegend, Note 5.
- Die Kundenorientierung steht im Zentrum: Kundenbefragungen haben stattgefunden, bei Fachpersonen, Behörden und Kundinnen und Kunden am Schalter. Die guten Rückmeldungen berechtigen auch hier zu einer guten Bewertung. Note 5.
4. Wie würden Sie die heutige Beziehung (Zusammenarbeit) der vorbeschriebenen Anspruchsgruppen zum RSA beschreiben?
(Noten von 1-6 mit Begründung).
- Es sind sehr unterschiedlich gestaltete Beziehungen. Insgesamt bestehen sehr gute Beziehungen zu den Anspruchsgruppen. Das geht ebenfalls aus den Befragungen hervor, daher Note 5.
5. Wo sehen Sie Vorteile, wo Nachteile der jetzigen Situation (regionale Struktur) für sich und die Anspruchsgruppen?
- Vorteil jetzt ist, dass wir interne fachliche Spezialisierungen und Professionalisierungen haben, was in kleineren RSAs wenig der Fall ist. Die klaren Strukturen und Vorgaben des QM sind zudem vorteilhaft.
- Nachteile sehe ich zur Zeit keine.

Umfeld/Anspruchsgruppen („Soll“)

- | | |
|--|--|
| <p>6. Wo sehen Sie die Chancen und Risiken der neuen Struktur (aufgabenbezogen, grösseres Einzugsgebiet) des neuen RSA ab 1.1.2010 für sich und die Anspruchsgruppen?</p> | <p><u>Chance</u> ist die Vereinheitlichung der Leistungen und eine Standardisierung. Zusätzliches Know-How von aussen kann zudem eingebunden werden.</p> <p><u>Risiko</u> ist die Schwierigkeit der Aufrechterhaltung des professionellen Unterstützungs- und Dienstleistungsangebots für die Gemeinden, wenn die Nachfrage entsprechend steigt.</p> |
| <p>7. Wird sich das Verhältnis der Anspruchsgruppen zum Kanton dadurch allgemein verändern?
Wenn ja, wie?</p> | <p>Ich gehe nicht davon aus, dass es grosse Veränderungen in diesem Verhältnis geben wird, wenn der jetzige Standard aufrecht erhalten werden kann.</p> |
| <p>8. Wie beurteilen Sie die Auswirkungen der Reform auf die verschiedenen Anspruchsgruppen und ihre eigene Funktion ein?</p> | <p>Es ergeben sich eine Vereinheitlichung der Praxis, eine Professionalisierung der Dienstleistungen und eine bessere Qualität der Tätigkeit generell.</p> |
| <p>9. Was könnte vom neuen Amt und seinen Mitarbeiter/innen unternommen werden, um diese Auswirkungen zu ändern, falls notwendig?
Regionale Anlaufstelle?
Ausbau Internetdienste?
Einrichten telefonische Hotline?
Weitere Vorschläge?</p> | <p>Telefonische Anlaufstellen sind vorhanden. Sie sind kompetent besetzt und können so weitergeführt werden. Generell ist ein weiterer Ausbau der Internetdienste zu prüfen.</p> <p>Ich finde regionale Sprechstunden nicht notwendig und habe Zweifel an deren Professionalität.</p> <p>Wir haben einen gesetzlichen Auftrag zu erfüllen. In diesem Rahmen nehmen wir unsere Ombudsfunktion wahr.</p> <p>Zudem stehen wir bei Anfragen und Beratungen jederzeit auch per E-Mail oder Telefon zur Verfügung.</p> |
| <p><u>Prozess</u></p> | |
| <p>10.. Wie und von wem werden Sie über den Verlauf der Reform informiert?
Ist diese Information hinreichend oder</p> | <p>Die Information im laufenden Veränderungsprozess ist unregelmässig und unstrukturiert erfolgt. Das wäre Aufgabe von ABA</p> |

wünschen Sie mehr oder andere Informationen ?

Wenn Sie mehr Informationen wünschen, von wem? direkte Vorgesetzte? ABA? Personalamt? andere Kantonsstellen? weitere?

und JGK. Es besteht kein erkennbares Konzept.

Die Verantwortlichkeiten für die Information sind zuwenig geklärt.

Einzige regelmässige Information erfolgt durch Regierungsrat Neuhaus an den Versammlungen der Regierungstatthalter/innen. Diese Informationen sind in der Regel nicht topaktuell.

NPM/NEF

11. Haben Sie Erfahrungen mit NPM?

Ja. Ich war Mitglied der Projektleitung bei der Einführung der neuen Verwaltungsführung in der Stadt Bern.

12. Welche Erfahrungen mit NPM, im Kanton Bern NEF genannt, haben Sie mit anderen kantonalen Ämtern gemacht?

Positiv an NPM ist die Definition von Leistungen und die Ausrichtung auf Kundinnen und Kunden und Dienstleistungsorientierung.

Positive und/oder negative?
Bitte begründen.

Negativ ist die sehr starke finanztechnische Fokussierung. Es werden Führungsfragen, Strategie und Personalmanagement generell zu wenig einbezogen.

13. NEF wird ab 1.1.2010 auch beim RSA eingeführt. Wird das Ihrer Meinung nach das Verhältnis zu Ihnen und den Anspruchsgruppen verändern? Wenn ja, wie?

Es ist wenig Veränderung zu erwarten, da es wenig Spielraum gibt. Das Verhältnis zu den Anspruchsgruppen wird sich aus Sicht des heutigen RSA Bern kaum verändern, da wir eben diesen Fokus mit der Zertifizierung bereits haben. Interessant wird die Zusammenarbeit unter den RSA werden, da die RSA zusammen eine Produktgruppe sind.

14. Werden in Ihrer Team/Funktion durch die Reform strukturelle oder personelle Veränderungen ergeben?

Es gibt eine Vergrösserung des Teams und einen Abbau der Anzahl Regierungstatthalter/innen.

15. Wird sich die Reform auf das Verhältnis unter den Gemeinden und den anderen Anspruchsgruppen auswirken, insbesondere in Ihrer Umgebung?

Die Reform wird eine Vereinheitlichung der Praxis bringen, dies könnte zu einer Annäherung von Gemeinden führen.

Mit der Regionalkonferenz wurde im glei-

Wenn ja, wie?

chen Perimeter ein neues Gremium geschaffen, das Auswirkungen auf die Beziehungen unter den Gemeinden haben wird. Die gemeinsame Aufgabenlösung (z.B. in Verkehr oder Planung), wird in diesem Gefäss erfolgen. Ein regionales Bewusstsein kann entstehen. Das wäre zu begrüßen, da viele Probleme nur regional zu lösen sind.

Kultur(wandel)

- | | | |
|-----|---|---|
| 16. | Wie beurteilen sie generell Reformen im öffentlichen Bereich? Bitte Begründen Sie. | Alle Reformen, die Wirkungsorientierung, Dienstleistungsorientierung und Qualitätsverbesserungen beinhalten, sind grundsätzlich sinnvoll. Dies kann durch einen systematischen Qualitätsprozess unterstützt werden. |
| 17. | Welche Vorstellungen haben Sie über die zukünftige Entwicklung des Regierungsstatthalteramtes Kreis Bern-Mittelland? | Die Entwicklung in Bern ist modellhaft, die anderen Kreise sind noch zu klein.

Es braucht im Kanton zudem auch noch andere Reformen, z.B. Gemeindefusionen. |
| 18. | Was erwarten Sie vom neuen Regierungsstatthalter Kreis Bern-Mittelland? | Ich erwarte vom neuen Regierungsstatthalter:

- Klare, konsistente Führung

- Forderung und Förderung der Mitarbeitenden

- Weiterführung des Qualitätsprozesses

- Dienstleistungsorientierung

- Konstanz in der Rechtsanwendung

- Konzentration auf das Kerngeschäft. |
| 19. | Was erwarten Sie von den Mitarbeiter/innen des neuen Regierungsstatthalteramtes? | Ich erwarte den gleichen Arbeitseinsatz und gleich grosse Bereitschaft zur laufenden Qualitätsverbesserung im Interesse der Kundinnen und Kunden. |
| 20. | Welche Qualitätsanforderungen stellen Sie an die Leistungserbringung durch das neue Amt? Allgemein und bezogen auf bestimmte Dienstleistun- | Der Standard der ISO Zertifizierung muss beibehalten werden. Er enthält eine ständige Optimierung. Erreichtes muss weitergeführt |

	gen?	werden.
21.	Was motiviert Sie an der heutigen (und evtl. künftigen ab 2010)Arbeit? Bitte rangieren Sie von 1-9 (oder 10): - Arbeitsinhalt (Vielfalt, Gestaltungs- und Handlungsspielraum) - Anerkennung (des Chefs, der Medien, der Kunden etc.) - Zusammenarbeit im Team - gutes Arbeitsklima - Kundenkontakt - Nähe Wohnort - Work-Life Balance - Leistungslohn - Beitrag an Leistung für Gemeinwohl	Meine Motivation heute und morgen: 1. Zusammenarbeit im Team 2. Arbeitsinhalt 3. Gutes Arbeitsklima 4. Anerkennung 5. Nähe Wohnort 6. Kundenkontakt 7. Beitrag an Leistung für Gemeinwohl 8. Work-Life Balance 9. Leistungslohn
22.	Welches sind Ihrer Meinung nach die Grundwerte Ihrer Institution, Ihrer Führung und Ihrer Mitarbeiter/innen?	Siehe bestehende Grundlagen: Umsetzung des Leitbildes Weiterführung des Qualitätsprozesses und insbesondere der Qualitätsgrundsätze.
23.	Wie erleben Sie die interne Zusammenarbeit im heutigen RSA im Team, mit der Führung? (Was kann man voneinander erwarten, welche Verhaltensweisen werden erwartet?)	Ich erachte die Zusammenarbeit als sehr gut, fast vorbildlich. Es besteht eine grosse gegenseitige Unterstützung, eine offene Kommunikation und eine Fehlerkultur, welche Veränderungen zulässt. Das Leitbild wird auch gelebt. Offene Kommunikation und klare Vorgaben sind wichtig.
24.	Wie beurteilen Sie die Fehlerkultur des RSA?	Die Fehlerauswertung und –behebung ist standardisiert (KVP und Zertifizierung).
25.	Wie beurteilen Sie die Flexibilität (Offenheit gegenüber Veränderungen) der Führung und der Mitarbeiter/innen des heutigen RSA?	Sehr hoch
26.	Wünsche und Anregungen?	Keine

Anhang 8:

Interview mit Jean-Pierre Bourquin, Mitarbeiter des Regierungsstatthalteramtes Bern

Bourquin, Jean-Pierre (2009): Integration der sechs Regierungsstatthalterämter in und um Bern ins neue Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland. Experteninterview auf dem Regierungsstatthalteramt von Bern an der Hodlerstrasse 7, Bern, 18. Juni 2009

1. Angaben zur Person:

Name, Vorname, Funktion/Aufgaben, tätig seit? Wohnort, Arbeitsort

Anzahl beschäftigte Mitarbeiter/innen im gesamten RSA (Organigramm)

Grösse und Struktur des Amtes, Anzahl Gemeinden, Anzahl Einwohner, Wirtschaftsstruktur etc.

Tätigkeit ab 1.1. 2010

Bourquin, Jean-Pierre,

wissenschaftlicher Mitarbeiter im RSA Bern seit 1. Februar 2001, Aufgaben: Verwaltungsjustiz (inkl. Klagen und aufsichtsrechtl. Verfahren), BGBB, BewG, Wahlen und Abstimmungen, Polizeirecht, Inspektionen und Passationen.

Siehe Regula Mader

Zusicherung für weiterhin 100% BG im Bereich Gemeindeaufsicht, genaue Zuteilung der Aufgaben noch offen.

Umfeld/Anspruchsgruppen („Ist“)

2. Bei welchen Tätigkeiten/Gelegenheiten haben Sie heute regelmässig Kontakt mit welchen Anspruchsgruppen wie Gemeinden, Notaren, Rechtsanwälten, Architekten (Fachpersonen) und Kunden am Schalter?

Wie oft (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich) und in welcher Form (nach Häufigkeit gegliedert: direkt, telefonisch, per Fax, per E-Mail, weiteres)?

Regelmässigen Kontakt habe ich mit den Gemeinden in allen Bereichen, im BGBB mit Notarinnen und Notaren, bei Verwaltungsbeschwerden mit Anwältinnen und Anwälten. Direkte persönliche Gespräche finden nach Vereinbarung statt. Mit Kundinnen und Kunden erfolgen aber die meisten Kontakte telefonisch oder per E-Mail, auch schriftlich. Ich habe keinen direkten Kundenkontakt am Schalter.

Mit den Gemeinden habe ich täglich Kontakt, mit Fachpersonen wöchentlich, mit Kunden auch wöchentlich.

Am meisten werden Telefon und E-Mail verwendet.

Fax ist unbedeutend geworden, nur in Ein-

- zelfällen noch angewendet
- Regel Austausch erfolgt auch intern unter Kolleginnen und Kollegen, Rechtsauskünfte eingeschlossen.
3. Wie beurteilen Sie die heutigen Leistungen des RSA in Bezug auf Qualität, Zeitgerechtigkeit und Kundenorientierung?
(Noten von 1-6 mit Begründung).
- Das RSA Bern ist ISO-zertifiziert, die Überprüfungen haben gute bis sehr gute Resultate in allen Bereichen ergeben (Auswertung Regula M.). Ich würde die Qualität mit 5 bewerten.
- Die Zeitgerechtigkeit darf generell auch als gut (Note 5) bezeichnet werden. Wegen der Geschäftslast ist es aber oft schwierig, in angemessener Zeit zu entscheiden, das ist im Moment z.B. bei den vielen Sozialhilfebeschwerden ein Problem.
- Die Kundenorientierung ist sehr ausgeprägt. Die Anpassung von Vorlagen erfolgt laufend und soll zu einfacheren Formulierungen und einer verständlicheren Sprache führen. Dazu kommt eine möglichst gute Erreichbarkeit, die vorhanden ist. Insgesamt würde ich auch hier mit Note 5 bewerten.
4. Wie würden Sie die heutige Beziehung (Zusammenarbeit) der vorgeschriebenen Anspruchsgruppen zum RSA beschreiben?
(Noten von 1-6 mit Begründung).
- Die heutigen Beziehungen sind gut, also überall auch mit 5 zu bewerten. Wir haben wenig Reklamationen und gute Akzeptanz der Entscheide (d.h. wenig gutgeheissene Beschwerden). Zahlen sind bei M. Milos erhältlich.
5. Wo sehen Sie Vorteile, wo Nachteile der jetzigen Situation (regionale Struktur) für sich und die Anspruchsgruppen?
- Ein Vorteil ist heute sicher der zentrale Standort hier im Amthaus. Die ideale Teamgrösse für fachlichen Austausch und eine gewisse Spezialisierung schafft professionelleres Know-How. Unter der neuen Führung von Regula Mader (nach Alec von Graffenried), wurde wieder eher generalisiert, d.h. der Grad an Spezialisierung reduziert.
- Nachteil ist im Vergleich mit den kleineren RSAs, dass man nicht alle Gemeindebehörden

den, Verwaltungen und Fachpersonen persönlich kennt. Der Überblick über das Geschehen im ganzen Amt fehlt. Niemand kann mehr über alles Bescheid wissen, was läuft, da der/die einzelne Mitarbeitende/r nicht mit allen Fachbereichen befasst sein kann.

Umfeld/Anspruchsgruppen („Soll“)

6. Wo sehen Sie die Chancen und Risiken der neuen Struktur (aufgabenbezogen, grösseres Einzugsgebiet) des neuen RSA ab 1.1.2010 für sich und die Anspruchsgruppen?

Chancen sehe ich in der noch vermehrt möglichen Spezialisierung, die vertiefte Kenntnisse ermöglicht. Mehr personelle Ressourcen für Ablösungen, Ferien, Weiterbildung Krankheit etc. ermöglichen mehr Gestaltungsspielraum.

Risiken oder Nachteile bringt der neue Ort mit sich, der ungünstig dezentral gelegen ist. Mein Arbeitsweg wird etwa verdoppelt.

Der Koordinationsaufwand wird mit einem grösseren Team noch grösser. Den Überblick zu behalten, wird noch schwieriger werden. Der interne Aufwand wird auch steigen (Teamsitzungen).

Der direkte, persönliche Kontakt zu den Anspruchsgruppen wird weniger eng sein.

Der Zusammenhalt im Team muss neu entwickelt werden,

Bei Wahlen und Abstimmungen gibt es viel mehr Arbeit (die Wahl von 40% des Parlaments wird vom neuen RSA organisiert).

7. Wird sich das Verhältnis der Anspruchsgruppen zum Kanton dadurch allgemein verändern?
Wenn ja, wie?

Es wird eine grössere Distanz geben, eher wie zur zentralen Verwaltung. Gemeinden werden vielleicht weniger fragen. Der Zugang wird schwieriger, weil weniger persönliche Kontakte bestehen.

8. Wie beurteilen Sie die Auswirkungen der Reform auf die verschiedenen Anspruchsgruppen und ihre eigene Funktion?

Für mich wird sich hoffentlich wenig verändern, meine konkreten Aufgaben sind noch nicht klar.

Für die Fachpersonen wird es einfacher,

- eine einheitlichere Praxis zu gewährleisten.
- Für die Gemeinden und die Kundschaft wird der Weg länger. Wahrscheinlich ist weniger Kundschaft am Schalter, generell werden immer weniger Geschäfte am Schalter abgewickelt werden.
9. Was könnte vom neuen Amt und seinen Mitarbeiter/innen unternommen werden, um diese Auswirkungen zu ändern, falls notwendig?
- Regionale Anlaufstelle?
- Ausbau Internetdienste?
- Einrichten telefonische Hotline?
- Weitere Vorschläge?
- Es könnten intern regionale Ansprechpersonen für gewissen Perimeter bestimmt werden.
- Ein Weiterausbau der Internetdienste wird erfolgen müssen. Die Formulare müssen benutzerfreundlicher optimiert oder mit Merkblättern und anderen Infos ergänzt werden.
- Die Informationen via Homepage könnten noch ausgebaut werden, analog zu anderen Direktionen.
- Wichtig werden kompetente Leute am Telefon und am Schalter sein. Da besteht eventuell interner Schulungsbedarf.
- Anlässe fürs Kennenlernen und für die Teambildung sind wichtig.

Prozess

10. Wie und von wem werden Sie über den Verlauf der Reform informiert?
- Ist diese Information hinreichend oder wünschen Sie mehr oder andere Informationen?
- Wenn Sie mehr Informationen wünschen, von wem (direkte Vorgesetzte (ABA, Personalamt, andere Kantonsstellen, weitere)?
- Es wurde per Mail vom ABA informiert. Der Infofluss war sehr unterschiedlich, Die regelmässige Info fehlte. Es ist kein klares Konzept ersichtlich
- Klare regelmässige Informationen von ABA und generell der JGK wäre erwünscht gewesen.
- Die Chefin hat soweit möglich an Teamsitzungen informiert.

NPM/NEF

11. Haben Sie Erfahrungen mit NPM? Keine Erfahrungen
12. Welche Erfahrungen mit NPM, im Kurs NEF vom ABA hat stattgefunden,

Kanton Bern NEF genannt, haben Sie mit anderen kantonalen Ämtern gemacht?

Positive und/oder negative?

Bitte begründen.

sonst keine Erfahrungen

13. NEF wird ab 1.1.2010 auch beim RSA eingeführt. Wird das Ihrer Meinung nach das Verhältnis zu Ihnen und den Ansprechgruppen verändern? Wenn ja, wie?

Diese Frage kann ich nicht beantworten.

14. Werden sich in Ihrem Team, in Ihrer Funktion durch die Reform strukturelle oder personelle Veränderungen ergeben?

Das Team wird wesentlich grösser werden. Es gibt wahrscheinlich Fachabteilungen, weniger Kontakt mit dem Chef, Fachverantwortung wird in den Fachbereichen bei den Leitungen sein (Verantwortung und Kompetenzen dezentraler).

15. Wird sich die Reform auf das Verhältnis unter den Gemeinden und den anderen Anspruchsgruppen auswirken, insbesondere in Ihrer Umgebung? Wenn ja, wie?

Da wird es wohl kaum Veränderungen geben. Der Verein Region Bern (vrb) wird zur Regionalkonferenz aus- und umgebaut.

Kultur(wandel)

16. Wie beurteilen Sie generell Reformen im öffentlichen Bereich? Bitte begründen Sie.

„Das Neue daran ist nicht gut, das Gute daran ist nicht neu!“ Lessing.

Reformen sind nötig, aber vereinfachen nicht immer. Der nötige Leidensdruck war hier nicht vorhanden. Ich kann mich nicht für diese Reform begeistern.

17. Welche Vorstellungen haben Sie über die zukünftige Entwicklung des Regierungsstatthalteramtes Kreis Bern-Mittelland?

Es könnte zu einer weiteren Zentralisierung führen. Wenn Gemeindefusionen zu starken Gemeinden führen, braucht es den Kanton weniger.

18. Was erwarten Sie vom neuen Regierungsstatthalter Kreis Bern-Mittelland?

Er sollte die Mitarbeitenden nicht am Arbeiten hindern. Nicht zu viel administrativen Aufwand betreiben.

-
- | | | |
|-----|--|---|
| 19. | Was erwarten Sie von den Mitarbeiter/innen des neuen Regierungsstatthalteramtes? | Ich erwarte Wille zur Zusammenarbeit, Offenheit für Aufnahme neuer Kolleginnen und Kollegen und die Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen. |
| 20. | Welche Qualitätsanforderungen stellen Sie an die Leistungserbringung durch das neue Amt? Allgemein und bezogen auf bestimmte Dienstleistungen? | Ich erwarte mindestens das Halten des bisherigen Niveaus. Geschäftslast, Umzug und neue Organisation werden das erschweren. |
| 21. | Was motiviert Sie an der heutigen (und evtl. künftigen ab 2010) Arbeit? Bitte rangieren Sie von 1-9 (oder 10):

- Arbeitsinhalt (Vielfalt, Gestaltungs- und Handlungsspielraum)
- Anerkennung (des Chefs, der Medien, der Kunden etc.)
- Zusammenarbeit im Team
- gutes Arbeitsklima
- Kundenkontakt
- Nähe Wohnort
- Work-Life Balance
- Leistungslohn
- Beitrag an Leistung für Gemeinwohl | Heute ist mir am Wichtigsten, motiviert mich am Meisten (neu in Klammer, Rest bleibt):

1. gutes Arbeitsklima
2. Nähe Wohnort (8)
3. Work-Life Balance (9)
4. Arbeitsinhalt
5. Zusammenarbeit im Team
6. Kundenkontakt
7. Anerkennung
8. Beitrag an Leistung für das Gemeinwohl
9. Leistungslohn |
| 22. | Welches sind Ihrer Meinung nach die Grundwerte Ihrer Institution, Ihrer Führung und Ihrer Mitarbeiter/innen? | Grundwerte sind die professionelle Erledigung der Aufgaben, ein respektvoller Umgang nach aussen und innen. |
| 23. | Wie erleben Sie die interne Zusammenarbeit im heutigen RSA im Team mit der Führung? (Was kann man voneinander erwarten, welche Verhaltensweisen werden erwartet?) | Es gibt seit ein paar Monaten eine Leitung des Rechtsdienstes. Diese Abteilungsleitung hat die Abläufe etwas verkompliziert. Die Selbstständigkeit ist eingeschränkt worden.

Der persönliche Umgang unter den Mitarbeiter/innen ist sonst gut, es gibt durchaus unterschiedliche Meinungen. Allgemein hilft man sich aus und hat ein kollegiales Verhältnis. |

-
- | | |
|---|--|
| 24. Wie beurteilen Sie die Fehlerkultur des RSA? | Die Fehlerkultur ist durch die Mängelliste im Qualitätsmanagement institutionalisiert. Der Umgang mit Fehlern ist Standart. |
| 25. Wie beurteilen Sie die Flexibilität (Offenheit gegenüber Veränderungen) der Führung und der Mitarbeiter/innen des heutigen RSA? | Sie ist gezwungenermassen gross, es gibt gar nichts Anderes. Mitarbeitenden mit anderen Meinungen suchen andere Lösungen (z.B. vorzeitige Pensionierung). |
| 26. Wünsche und Anregungen oder Bemerkungen? | Ich würde mir einen Standort näher bei meinem Wohnort wünschen. Intern ist Rücksicht auf Mitarbeitende, offene Information und Einbezug der Betroffenen wichtig. Fachliche Präferenzen sollten beachtet werden, Schikanen vermieden. |

Anhang 9:

Interview mit Hans Rudolf Zahnd, Gemeindeschreiber von Mühlethurnen
 Zahnd, Hans Rudolf (2009): Integration der sechs Regierungsstatthalterämter in und um Bern ins neue Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland. Experteninterview auf der Gemeindeverwaltung von Mühlethurnen, Mühleturnen, 8. Juli 2009

- | | |
|--|--|
| <p>1. Angaben zur Person:</p> <p>Name, Vorname, Funktion (Gemeindeschreiber/In), im Amt seit? Wohnort, Arbeitsort</p> <p>Grösse und Struktur der Gemeinde, Anzahl Einwohner etc.</p> <p>Zuständiges Regierungsstatthalteramt bis Ende 2009</p> <p>Ab 1.1. 2010</p> | <p>Zahnd, Hans Rudolf,</p> <p>Geschäftsführer der Gemeindeverwaltung Mühlethurnen (Gemeindeschreiber, Finanzverwalter und Bauverwalter), seit 1978 Gemeindeschreiber und Bauverwalter (im Baubereich Zusammenarbeit mit der Gemeinde Wattenwil), seit 1986 auch Finanzverwalter</p> <p>Fläche 289 Hektaren, 1'320 Einwohner, ländlich strukturiert, Zentrum Mühlethurnen</p> <p>Regierungsstatthalteramt Seftigen</p> <p>Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland</p> |
|--|--|

Umfeld/Anspruchsgruppen („Ist“)

- | | |
|---|--|
| <p>2. Bei welchen Tätigkeiten/Gelegenheiten haben Sie heute regelmässig Kontakt mit dem RSA?</p> <p>Wie oft (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich) und in welcher Form (nach Häufigkeit gegliedert: direkt, telefonisch, per Fax, per E-Mail, weiteres)?</p> | <p>Im Baubereich und im Vormundschaftswesen haben wir regelmässig Kontakt mit dem RSA Seftigen, etwas weniger häufig im Bereich Bewilligungen (Gastgewerbe).</p> <p>So zweimal in der Woche haben wir sicher per Telefon Kontakt mit dem Statthalteramt. Vieles läuft über E-Mail und Telefon: Offizielles läuft schriftlich. Es besteht keine Hemmschwelle für Anfragen, weil man sich kennt.</p> <p>Kontakte mit Fax nehmen eher ab.</p> |
| <p>3. Wie beurteilen Sie die heutigen Leistungen des RSAs in Bezug auf Quali-</p> | <p>Die Qualität der Leistungen würde ich mit 5-6 beurteilen, sie ist sehr gut. Die Zeitge-</p> |

- tät, Zeitgerechtigkeit und Kundenorientierung?
(Noten von 1-6 mit Begründung)
4. Wie würden Sie die heutige Beziehung (Zusammenarbeit) der Gemeindeverwaltung und des Gemeinderates mit dem RSA bewerten und beschreiben?
(Noten 1-6 mit Begründung)
5. Wo sehen Sie Vorteile, wo Nachteile der jetzigen Situation (regionale Struktur) für Ihre Gemeinde?
- rechtigkeit würde ich eher mit 4 bewerten. Im Bauen oder im Vormundschaftswesen geht es oft länger als gewünscht. Die Kundenorientierung ist gut, sie kann allgemein mit 5 bewertet werden.
- Mehrheitlich sind die Beziehungen gut und können mit 5 bewertet werden. Es gibt aber Unterschiede. Je nach Geschäft, sind die Meinungen unterschiedlich. Wir sind uns nicht immer einig bezüglich gewisser Entschiede. Das kann das Verhältnis belasten. Gerade in Bausachen gab es verschiedene Auffassungen über die Ästhetik. Wichtig ist dabei aber auch die Möglichkeit einer direkten Aussprache zwischen Gemeinde und dem Regierungstatthalter.
- Die Vorteile sind die Nähe und die persönlichen Beziehungen. Man kennt sich. Die Mitarbeiter/innen des Regierungstatthalteramtes sind bekannt und haben ein Gesicht. Dadurch ist die Hemmschwelle für Anfragen geringer.
- Der Nachteil kann aber auch genau diese Nähe sein, wo dann die nötige Distanz und Neutralität fehlt und gewisse Erwartungen entstehen, die nicht erfüllt werden können.
- In gewissen Fachbereichen ist die Professionalität nicht immer vorhanden, die personellen und fachlichen Ressourcen sind nur zum Teil verfügbar.
- Umfeld/Anspruchsgruppen („Soll“)
6. Wo sehen Sie die Chancen und Risiken der neuen Struktur (aufgabenbezogen, grösseres Einzugsgebiet) des neuen RSA ab 1.1.2010?
- Eine Chance ist sicher die höhere Professionalität im einzelnen Fachgebiet wie z.B. im Bauen. Mehr personelle Ressourcen werden wohl vorhanden sein.
- Risiken können sein, dass man unter den vielen Gemeinden nicht mehr den gleichen Stellenwert hat, man ist dann nur noch eine unter 98. Die lokalen Gegebenheiten wer-

- den weniger bekannt sein. Es braucht sicher Zeit, bis wieder dieselben Kontakte hergestellt werden können, die kaum mehr direkt über den Regierungsstatthalter gehen werden.
- Die Gefahr besteht, dass es mehr Bürotischentscheide geben wird. Es wird wohl weniger Zeit für Gespräche, Verhandlungen und Augenscheine bleiben. Das könnte zu mehr Arbeit bei den höheren Instanzen wie Gerichten oder Rechtsamt BVE führen. Die Akzeptanz der Entscheide des Regierungsstatthalteramtes könnte leiden.
7. Wird sich das Verhältnis der Gemeinde zum Kanton dadurch allgemein verändern?
Wenn ja, wie?
- Das Verhältnis wird sicher distanzierter und unpersönlicher werden.
8. Wie beurteilen Sie die konkreten Auswirkungen der Reform auf die Einwohner Ihrer Gemeinde, den Gemeinderat, die Gemeindeverwaltung und ihre eigene Funktion?
- Für die Gemeindebürger war der Regierungsstatthalter der direkte Ansprechpartner auf gleicher Ebene, nicht wie der Kanton, der weiter weg ist. Das neue Regierungsstatthalteramt wird wie eine andere kantonale Stelle weiter weg wahrgenommen werden. Der RSH in der Gegend war eher noch eine Vertrauensperson. Für die Gemeindebehörde ist dieser Unterschied weniger stark ausgeprägt. Die Behörden wissen, dass das Regierungsstatthalteramt auch bereits eine kantonale Stelle ist.
9. Was könnte vom neuen Amt und seinen Mitarbeiter/innen unternommen werden, um diese Auswirkungen zu ändern?
Regionale Anlaufstelle?
Ausbau Internetdienste?
Einrichten telefonische Hotline?
Weitere Vorschläge?
- Die neuen Mitarbeiter/innen und der Chef müssten sicher die Gemeinden kennen lernen und besuchen. Die Kontakte müssen gesucht und Beziehungen aufgebaut werden. Regionale Zuständigkeiten im einzelnen Fachbereich machen Sinn, damit kann eine Beziehung zu einem bestimmten Mitarbeitenden entstehen und man hat eine Ansprechperson.
- Die Mitarbeiter/innen müssen für die Be-

hören auch telefonisch direkt erreichbar sein. Geheimhaltung der Nummern wie bei der Steuerverwaltung ist nicht erwünscht.

Ein allfälliges Infoblatt des neuen Regierungsstatthalteramtes könnte Sinn machen, darf aber nicht mehr als 2 A4 Seiten umfassen.

Prozess

- | | |
|---|--|
| 10. Wie wurden und werden Sie über den Verlauf der Reform informiert?

Ist diese Information hinreichend oder wünschen Sie mehr Informationen?

Wenn Sie mehr Informationen wünschen, von wem (Kanton, VBG, weitere)? | Die Informationen wurden mehr beiläufig aus der Presse entnommen. Die Gemeinden sind noch nicht informiert, wie das neue Amt dereinst gestaltet werden wird. Das wäre erwünscht.

Diese Informationen sollten vom Kanton kommen oder im Auftrag des Kantons durch den VBG. Mehr Informationen wären nützlich. |
| 11. Sind in Ihrer Gemeinde im Hinblick auf die Reform strukturelle oder personelle Veränderungen geplant? | Bei uns ändert intern nichts. Es wird eine neue Anlaufstelle geben. Wir benötigen einfach die genauen Angaben, an wen wir uns für welches Fachgebiet wenden können. |
| 12. Wird sich die Reform auf das Verhältnis unter den Gemeinden auswirken, insbesondere in Ihrer Umgebung?

Wenn ja, wie? | Es ist fraglich, ob es weiterhin Behördeninformationen des Regierungsstatthalteramtes geben wird. Dafür werden vermutlich andere Plattformen von den Gemeinden geschaffen werden. Die alten Treffen der Gemeindeschreiber/innen in den bisherigen Amtsbezirksstrukturen werden geschätzt und werden hoffentlich in irgend einer Form noch bleiben. Im Kanton werden die Gemeindeschreiber- und Finanzverwalterverbände fusionieren. Das gibt sicher neue Strukturen und kann zu neuen Treffen von Untergruppen (oder Kadertreffen) führen. Die Regionalkonferenz wird das nicht ersetzen können. Der Perimeter würde zu gross. |

Das kann das Verhältnis unter den Gemeinden insofern beeinflussen, als die direkten persönlichen Kontakte in grossen Gremien nicht mehr auf die gleiche Art gepflegt werden können.

Kultur(wandel)

13. Wie beurteilen Sie generell Reformen im öffentlichen Bereich? Bitte begründen Sie.
- Reformen sollten sinnvoll sein und eine Verbesserung bringen. Sie dürfen nicht der Veränderung wegen zum Selbstzweck werden.
- Im Bereich der Vormundschaft geht es auch in diese Richtung. Eine Professionalisierung kostet aber in der Regel mehr.
14. Welche Vorstellungen haben Sie über die zukünftige Entwicklung des Regierungsstatthalteramtes Kreis Bern-Mittelland?
- Die Distanz zum Regierungsstatthalteramt wird grösser werden. Wenn der Kontakt und die Beziehungen nicht wieder hergestellt werden können, fragt es sich, ob nicht später die Aufgaben auf andere kantonale Ämter verteilt werden könnten. Dann würde es das Regierungsstatthalteramt nicht mehr brauchen. Das wird sich zeigen.
15. Was erwarten Sie vom neuen Regierungsstatthalter Kreis Bern-Mittelland?
- Die Erwartungen werden hoch sein. Er sollte intern das Amt (die Mitarbeiter) führen und repräsentieren, den Kontakt mit den Gemeinden nach aussen pflegen und zur Identifikationsfigur werden. Man sollte zur Person mehr Kontakt haben als heute zu einem Regierungsrat. Es liegt aber die Befürchtung nahe, dass der Statthalter „seine“ Gemeindepräsidenten und Gemeindeschreiber nicht alle persönlich kennt. Er sollte direkte Ansprechperson für Gemeindebehörden bleiben.
16. Was erwarten Sie von den Mitarbeiter/innen des neuen Regierungsstatthalteramtes?
- Sie sollten die nötigen Fachkompetenzen und auch gewisse Entscheidkompetenzen haben, damit zeitgerecht und effizient gearbeitet werden kann.

- | | |
|--|---|
| 17. Welche Anforderungen stellen Sie an die Leistungserbringung durch das neue Amt (Qualität, Zeit, Kundenorientierung)? Allgemein und bezogen auf bestimmte Dienstleistungen? | Die Leistungen sollten mindestens in gleicher Qualität, mindestens gleich schnell und kundenorientiert erfolgen. Es darf keine wesentlichen Verzögerungen geben.

Die Routine im Massengeschäft sollte das ermöglichen.

Qualitätssteigerung durch mehr Professionalität sollte sogar möglich sein. |
| 18. Welches sind Ihrer Meinung nach die Grundwerte des heutigen Regierungsstatthalteramtes und seiner Mitarbeiter/innen? | Die Bemühungen sind da, kundenorientiert und zeitgerecht zu arbeiten. Das wird auch geschätzt. |
| 19. Wie erleben Sie die interne Zusammenarbeit im heutigen RSA im Team und mit der Führung? (Was kann man voneinander erwarten, welche Verhaltensweisen werden erwartet?) | Das ist von aussen nicht beurteilbar. Die interne Zusammenarbeit wirkt sich nicht auf die Leistung nach aussen aus. |
| 20. Wie beurteilen Sie die Fehlerkultur des RSA? | Die Fehlerkultur ist pragmatisch. Die festgestellten Fehler werden unkompliziert behoben. |
| 21. Wie beurteilen Sie die Flexibilität (Offenheit gegenüber Veränderungen) der Führung und der Mitarbeiter/innen des heutigen RSA? | Langjährige Mitarbeiter /innen haben möglicherweise mehr Mühe mit Veränderungen. Für die Führung der Ämter ist das sicher schwierig. Es braucht schon Flexibilität. Uns sind hier keine Probleme bekannt. |
| 22. Wünsche und Anregungen oder Bemerkungen? | Ich hoffe, dass sich die Befürchtungen, dass es ein neues Amt ohne Gesicht gibt, nicht bewahrheiten. |

Anhang 10:**Interview mit Annalise Herzog, Gemeindeschreiberin von Wichtrach**

Herzog, Annalise (2009): Integration der sechs Regierungsstatthalterämter in und um Bern ins neue Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland. Experteninterview auf der Gemeindeverwaltung von Wichtrach, Wichtrach, 10. Juli 2009

- | | | |
|----|--|---|
| 1. | Angaben zur Person: | Herzog, Annalise, |
| | Name, Vorname, Funktion (Gemeindeschreiber/in), im Amt seit? Wohnort, Arbeitsort | Gemeindeschreiberin von Wichtrach seit 1.1. 2004, vorher seit 1.8.1987 Gemeindeschreiberin von Niederwichtrach, Arbeitsort Wichtrach; Wohnort Münsingen |
| | Grösse und Struktur der Gemeinde, Anzahl Einwohner etc. | Fläche 1164 Hektaren, 4065 Einwohner. Hauptort Wichtrach. ländliche Gemeinde |
| | Zuständiges Regierungsstatthalteramt bis Ende 2009 | Regierungsstatthalteramt Konolfingen |
| | Ab 1.1. 2010 | Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland |
| | <u>Umfeld/Anspruchsgruppen („Ist“)</u> | |
| 2. | Bei welchen Tätigkeiten/ Gelegenheiten haben Sie heute regelmässig Kontakt mit dem RSA?

Wie oft (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich) und in welcher Form (nach Häufigkeit gegliedert: direkt, telefonisch, per Fax, per E-Mail, weiteres)? | Ich habe vor allem in der Vormundschaft, im Bauwesen und in Sachen Gemeindepolizei regelmässig Kontakt mit dem RSA, etwa wöchentlich. Die Kontakte erfolgen im Vormundschaftswesen meist per Telefon, im Bereich Bau (Raumplanung, Bau und Infrastruktur) per Telefon und Mail. Die offizielle Korrespondenz läuft schriftlich. Fax ist unbedeutend geworden. |
| 3. | Wie beurteilen Sie die heutigen Leistungen des RSAs in Bezug auf Qualität, Zeitgerechtigkeit und Kundenorientierung?

(Noten von 1-6 mit Begründung) | Die Leistungen des RSA würde ich bezüglich Qualität mit 5, Zeitgerechtigkeit mit 5,5 und Kundenorientierung mit 4,5 bewerten.

Das hängt vielleicht auch mit dem in letzter Zeit häufigen Personalwechsel zusammen, der wohl auch mit der Verwaltungs-Reform zusammenhängt. |

4. Wie würden Sie die heutige Beziehung (Zusammenarbeit) der Gemeindeverwaltung und des Gemeinderates mit dem RSA bewerten und beschreiben?
(Noten 1-6 mit Begründung)
- Die Zusammenarbeit ist nicht immer einfach, ich würde sie mit 4,5 bewerten. Die Beurteilungen des RSA sind sehr juristisch gefärbt und das Ermessen wird zu wenig genutzt.
5. Wo sehen Sie Vorteile, wo Nachteile der jetzigen Situation (regionale Struktur) für Ihre Gemeinde?
- Vorteile sind die Nähe und die persönlichen Kontakte sowie die Orts- und Strukturkenntnisse.

Nachteile hat es kaum.

Umfeld/Anspruchsgruppen („Soll“)

6. Wo sehen Sie die Chancen und Risiken der neuen Struktur (aufgabenbezogen, grösseres Einzugsgebiet) des neuen RSA ab 1.1.2010?
- Eine Chance ist die erweiterte Professionalität,
Risiken sind Zeitverzögerungen und mangelnde Kenntnisse der Strukturen, der Verhältnisse, der Örtlichkeiten und der Personen. Das ist schon jetzt bei der Alarmierung der Feuerwehr mit SMT zeitweilig ein Problem.
7. Wird sich das Verhältnis der Gemeinde zum Kanton dadurch allgemein verändern?
Wenn ja, wie?
- Ich denke, dass sich das Verhältnis zum Kanton verändern wird. Die Distanz wird grösser werden. Die Schwelle, Fragen zu stellen, wird höher. Man kennt sich nicht mehr. Es wird anonym.
8. Wie beurteilen Sie die konkreten Auswirkungen der Reform auf die Einwohner Ihrer Gemeinde, den Gemeinderat, die Gemeindeverwaltung und ihre eigene Funktion?
- Für die Bürger wird es im Bereich Vormundschaft grosse Veränderungen geben, insbesondere auch mit dem neuen Bundesgesetz. Im Bauen wird es ändern, da andere Personen mit den Fällen befasst sein werden, die kaum mehr vor Ort kommen werden, wie das der Regierungsstatthalter heute oft tut. Das Regierungsstatthalteramt ist als direkte Anlaufstelle für Bürger kaum mehr vorstellbar.
- Für die Behörden und die Verwaltung wird die Distanz grösser und der Umgang schwieriger, anonym.

- Für mich selber gilt das auch. Die direkten Kontakte werden erschwert.
9. Was könnte vom neuen Amt und seinen Mitarbeiter/innen unternommen werden, um diese Auswirkungen zu ändern?
- Regionale Anlaufstelle?
- Ausbau Internetdienste?
- Einrichten telefonische Hotline?
- Weitere Vorschläge?
- Es wird sicher eine regionale Aufteilung innerhalb der Fachbereiche geben müssen. Wichtig ist für die Gemeinden die regelmässige Information über die Zuständigkeiten. Die Kundenorientierung aller Mitarbeiter/innen muss eine grosse Rolle spielen. Es muss klare Kompetenzregelungen geben. Es muss klar kommuniziert werden, wer welche Verantwortung in den einzelnen Bereichen hat.
- Es muss generell ein Ausbau der Internetdienste erfolgen, auch im Bereich der Abstimmungen und Wahlen. Da muss es vorwärts gehen, unabhängig von der Reform. Die elektronische Unterschrift muss kommen. Das würde für viele Routinegeschäfte eine Zeitersparnis bringen.

Prozess

10. Wie wurden und werden Sie über den Verlauf der Reform informiert?
- Ist diese Information hinreichend oder wünschen Sie mehr Informationen?
- Wenn Sie mehr Informationen wünschen, von wem (Kanton, VBG, weitere)?
- Ich wurde durch die Presse, den VBG und den Kanton informiert. Ich bin aber zuwenig informiert worden.
- Alles ist zurzeit noch unklar. Den neuen Standort in Ostermundigen kennen wir nur aus der Presse. Der Informationsstand ist schwach.
- Der Kanton hätte mehr und besser informieren müssen.
11. Sind in Ihrer Gemeinde im Hinblick auf die Reform strukturelle oder personelle Veränderungen geplant?
- Wir entwickeln uns als Gemeinde ständig weiter, unabhängig von der Reform der dezentralen Verwaltung.
12. Wird sich die Reform auf das Verhältnis unter den Gemeinden auswirken, insbesondere in Ihrer Umgebung?
- Wenn ja, wie?
- Der Kaderverband des Amtes Konolfingen bleibt vorerst bestehen. Die Verbände der Bauinspektoren, Finanzverwalter und Gemeindeschreiber werden kantonsweit fusioniert. Es wird dann wohl einzelne Untergruppen geben. Wie diese Strukturen gestaltet

tet werden, ist noch unklar.

Es macht wohl künftig mehr Sinn, wenn sich die ländlichen Gemeinden in der Verwaltungsregion Bern zusammenschliessen, auch im Hinblick auf die Regionalkonferenz. Es werden sich neue Allianzen bilden müssen, auch über die Amtsgrenzen hinaus. Der Amtsbezirk hat seine Bedeutung verloren.

Die Regionenbildung müsste mehr auf die natürlichen Räume Rücksicht nehmen, als nur auf die politischen Grenzen.

Kultur(wandel)

13. Wie beurteilen sie generell Reformen im öffentlichen Bereich? Bitte begründen Sie.

Ich spreche lieber von Entwicklungen und rollenden Planungen, die ständig laufen müssen. Alte Strukturen müssen verändert werden, wenn sie nichts bringen oder nichts mehr taugen. Hier wurde nun künstlich etwas Neues geschaffen, ohne zu wissen wie so. Es gibt keine klare Zielsetzung dahinter. Auch das Einsparen ist sicher nicht möglich und kann kein alleiniges Ziel sein. Die Wege sollten einfacher und nicht komplizierter werden. Man müsste viele Gesetze abschaffen und ändern, um das ganze System zu ändern.

Rein finanzielle Zielsetzungen für Reformen machen wenig Sinn.

14. Welche Vorstellungen haben Sie über die zukünftige Entwicklung des Regierungsstatthalteramtes Kreis Bern-Mittelland?

Die Gefahr besteht, dass das RSA seinen Status als direkter Ansprechpartner verliert und dann könnten auch andere Ämter der zentralen Verwaltung die einzelnen Aufgaben erledigen.

Bei weniger und starken Gemeinden würde es weniger Kanton brauchen.

15. Was erwarten Sie vom neuen Regierungsstatthalter Kreis Bern-Mittelland?

Ich erwarte Entscheidkompetenz und Kenntnisse der örtlichen Verhältnisse. Er soll seinen Ermessensspielraum nutzen.

-
- | | |
|--|---|
| | Es muss regelmässig Kontakt mit dem Gemeinderäten und Gemeindeschreibern geben. Es muss ein neues Beziehungsnetz aufgebaut werden. |
| 16. Was erwarten Sie von den Mitarbeiter/innen des neuen Regierungsstatthalteramtes? | Sie müssen kompetent sein. |
| 17. Welche Anforderungen stellen Sie an die Leistungserbringung durch das neue Amt (Qualität, Zeit, Kundenorientierung)? Allgemein und bezogen auf bestimmte Dienstleistungen? | Das Leistungsniveau darf nicht sinken. Es müsste durch mehr Professionalität steigen. Das ist aber nicht selbstverständlich. Die enorme Grösse des neuen Amtes wird das nicht erleichtern. |
| 18. Welches sind Ihrer Meinung nach die Grundwerte des heutigen Regierungsstatthalteramtes und seiner Mitarbeiter/innen? | Grundwerte des Regierungsstatthalteramtes sind, dass alle ihre Aufgaben als Aufsichtsbehörden wahrnehmen und man jemanden hinter sich hat, der bei den Geschäften Sicherheit gibt. Das bürgt für Kontinuität. |
| 19. Wie erleben Sie die interne Zusammenarbeit im heutigen RSA im Team und mit der Führung? (Was kann man voneinander erwarten, welche Verhaltensweisen werden erwartet?) | Soweit ich das beurteilen kann, funktioniert das gut. Im Hinblick auf die Reform gab es mehr personelle Wechsel. |
| 20. Wie beurteilen Sie die Fehlerkultur des RSA? | Die Fehlerkultur erlebe ich nicht als besonders gut. Es gibt immer Rechtfertigungen, die nicht nötig wären. Es mangelt an Sozialkompetenz |
| 21. Wie beurteilen Sie die Flexibilität (Offenheit gegenüber Veränderungen) der Führung und der Mitarbeiter/innen des heutigen RSA? | Die jetzigen Mitarbeiter/innen können wohl mit den Veränderungen umgehen. Es hat wohl aber wegen der Reform einigen personellen Wechsel gegeben. |
| 22. Wünsche und Anregungen oder Bemerkungen? | Ich wünsche mir vom neuen Regierungsstatthalter(amt) Gemeindenähe. |

Anhang 11:**Interview mit Jürg Wichtermann, Stadtschreiber von Bern**

Wichtermann, Jürg (2009): Integration der sechs Regierungsstatthalterämter in und um Bern ins neue Regierungsstatthalteramt Kreis Bern-Mittelland. Experteninterview auf der Stadtverwaltung von Bern im Erlacherhof, Bern, 9. Juli 2009

- | | | |
|----|---|--|
| 1. | Angaben zur Person: | Wichtermann, Jürg, |
| | Name, Vorname, Funktion (Gemein-
deschreiber/In), im Amt seit? Wohn-
ort, Arbeitsort | Stadtschreiber seit 1. Januar 2008, Wohn-
und Arbeitsort Bern |
| | Grösse und Struktur der Gemeinde,
Anzahl Einwohner etc. | Fläche 5159 Hektaren, Einwohner 130'000,
hauptsächlich Stadt Bern mit Ausdehnung
Richtung Westen, 50 % der Fläche noch
unüberbaut |
| | Zuständiges Regierungsstatthalteramt
bis Ende 2009 | Regierungsstatthalteramt Bern ist zuständig
bis 31.12.2009 |
| | Ab 1.1. 2010 | RSA Kreis Bern- Mittelland ist zuständig ab
1.1.2010 |
| | <u>Umfeld/Anspruchsgruppen („Ist“)</u> | |
| 2. | Bei welchen Tätigkeiten/ Gelegenhei-
ten haben Sie heute regelmässig Kon-
takt mit dem RSA? | Ich habe relativ häufig Kontakt mit dem
RSA, etwa wöchentlich. Die gesamte Ver-
waltung der Stadt aber sicher täglich. |
| | Wie oft (täglich, wöchentlich, monat-
lich, jährlich) und in welcher Form
(nach Häufigkeit gegliedert: direkt,
telefonisch, per Fax, per E-Mail, wei-
teres)? | Ich habe vor allem wegen Wahlen und Ab-
stimmungen, Fällen der Verwaltungsjustiz
sowie gesellschaftlichen Anlässen wie Be-
such der 100jährigen oder Projekten wie
den Bewilligungen der Strassencafés (Bau-
und Gastgewerbebereich) Kontakt mit dem
RSA. Das meiste läuft per E-Mail oder Te-
lefon. Offizielles schriftlich per Post. Fax
hat kaum mehr Bedeutung. |
| 3. | Wie beurteilen Sie die heutigen Leis-
tungen des RSAs in Bezug auf Quali-
tät, Zeitgerechtigkeit und Kundenori-
entierung?

(Noten von 1-6 mit Begründung) | Ich beurteile die Leistungen durchschnitt-
lich mit einer 5 bezüglich Qualität, einer 4-5
knapp bezüglich Zeitgerechtigkeit (grosse
Anzahl Geschäfte, grosse Geschäftslast)
und einer 5-6 für die Kundenorientierung. |

4. Wie würden Sie die heutige Beziehung (Zusammenarbeit) der Gemeindeverwaltung und des Gemeinderates mit dem RSA bewerten und beschreiben?
(Noten 1-6 mit Begründung)
- Die Beziehungen mit der Stadtverwaltung sind gut bis sehr gut, dürfen also mit 5-6 bewertet werden. Die Beziehungen zu den Gemeindebehörden, dem Gemeinderat sind gut, also eine 5. Sie sind politisch bedingt etwas schwieriger.

5. Wo sehen Sie Vorteile, wo Nachteile der jetzigen Situation (regionale Struktur) für Ihre Gemeinde?
- Vorteile heute sind die Nähe und die persönlichen Beziehungen. Man kennt sich. Die Stadtverwaltung ist sicher der Hauptkunde des RSA Bern. Es gibt im städtischen andere Probleme als im ländlichen Raum. Dafür besteht bei der Regierungsrätin Verständnis.

Unser Bedarf besteht mehr in Bereich der Koordination, der Zusammenarbeit, nicht im fachlichen Bereich, wo wir weniger direkte Unterstützung brauchen, da wir selber eine professionelle Verwaltung haben.

Es sind mir keine Nachteile bekannt.

Umfeld/Anspruchsgruppen („Soll“)

6. Wo sehen Sie die Chancen und Risiken der neuen Struktur (aufgabenbezogen, grösseres Einzugsgebiet) des neuen RSA ab 1.1.2010?
- Chance der neuen Struktur besteht mehr im emotionalen Bereich. Es können mehr Gemeinden eingebunden werden und es kann mehr Verständnis für städtische Probleme geweckt werden.
- Ein Risiko kann sein, dass das Verständnis für städtische Verhältnisse leidet oder leiden könnte. Es werden neu grosse Unterschiede unter den Gemeinden abzudecken sein.
7. Wird sich das Verhältnis der Gemeinde zum Kanton dadurch allgemein verändern?
Wenn ja, wie?
- Das Verhältnis zum Kanton wird sich kaum verändern. Bürgerfragen kommen schon jetzt direkt zu uns und weniger ans RSA.
8. Wie beurteilen Sie die konkreten Auswirkungen der Reform auf die Einwohner Ihrer Gemeinde, den Gemeinderat, die Gemeindeverwaltung
- Für die Bürger wird es kaum eine Veränderung geben. Für die Stadtverwaltung gibt es auch kaum Veränderungen.

- | | |
|---|--|
| und ihre eigene Funktion? | Für die Behörden gibt es ebenfalls kaum eine Veränderung. |
| 9. Was könnte vom neuen Amt und seinen Mitarbeiter/innen unternommen werden, um diese Auswirkungen zu ändern? | Da es kaum Veränderungen gibt, braucht es kaum Massnahmen. |
| Regionale Anlaufstelle? | Die Bürger orientieren sich ohnehin eher an der Stadt. |
| Ausbau Internetdienste? | Für uns müssen die zuständigen und kompetenten Ansprechpersonen beim neuen Amt ab 1.1.2010 pro Fachbereich bekannt und erreichbar sein, ähnlich wie beim AGR. |
| Einrichten telefonische Hotline? | |
| Weitere Vorschläge? | |
| <u>Prozess</u> | |
| 10. Wie wurden und werden Sie über den Verlauf der Reform informiert? | Wir haben in unregelmässigen Abständen Schreiben vom Kanton erhalten und sind auch durch die Presse orientiert worden. Die Standortfrage wurde ebenfalls thematisiert. |
| Ist diese Information hinreichend oder wünschen Sie mehr Informationen? | Wir konnten dazu Stellung nehmen. Wir bedauern, dass das Betreibungs- und Konkursamt nach Ostermundigen umzieht, da es viel Kundenkontakt hat. Das Verwaltungsgericht hingegen bleibt zentral, obwohl es dort kaum Kundenkontakt gibt. |
| Wenn Sie mehr Informationen wünschen, von wem (Kanton, VBG, weitere)? | Es wurde genügend informiert. |
| 11. Sind in Ihrer Gemeinde im Hinblick auf die Reform strukturelle oder personelle Veränderungen geplant? | Es sind keine Veränderungen geplant. |
| 12. Wird sich die Reform auf das Verhältnis unter den Gemeinden auswirken, insbesondere in Ihrer Umgebung? | Es kann sich etwas verändern. Hauptfaktor wird aber die Regionalkonferenz sein, nicht die Umstrukturierung der Regierungsstatthalterämter. |
| Wenn ja, wie? | Wir merken dies auch beim bestehenden Amtsverband der Gemeindeschreiber. Hier wird es Veränderungen geben. Auf kantonaler Ebene werden wahrscheinlich die Verbände der Gemeindeschreiber und Finanzverwalter zusammengeführt. Die Unterverbände müssen sich neu strukturieren. Tendenz wird die Ausrichtung auf die Regio- |

nalkonferenz sein.

Wir hoffen auf mehr Verständnis für die Stadt, wie bereits gesagt.

Kultur(wandel)

- | | | |
|-----|--|--|
| 13. | Wie beurteilen sie generell Reformen im öffentlichen Bereich? Bitte begründen Sie. | Grundsätzlich besteht ein riesiger Reformbedarf. Der Leidensdruck ist noch zuwenig gross. Allgemein müssen aber Reformen etwas bringen. Ich finde, wir machen zu wenig, zu wenig konsequent und zu wenig rasch vorwärts mit Reformen.

Unser System im öffentlichen Bereich ist sehr statisch, das hat auch Vorteile bezüglich Verlässlichkeit und Stabilität. Wir verpassen dadurch aber auch viele Chancen. |
| 14. | Welche Vorstellungen haben Sie über die zukünftige Entwicklung des Regierungsstatthalteramtes Kreis Bern-Mittelland? | Für uns verändert sich wenig. Es könnte schon sein, dass sich die Aufgaben auch durch kantonale Ämter erledigen liessen. Ob sich das in dieser Richtung entwickeln wird, ist offen. Vielleicht geht es wie bei den regionalen Aussenstellen des AGR, die wieder abgeschafft wurden.

Wenn es mehr leistungsfähige Gemeinden infolge Gemeindefusionen gäbe, würde es eventuell weniger Regierungsstatthalterämter brauchen. |
| 15. | Was erwarten Sie vom neuen Regierungsstatthalter Kreis Bern-Mittelland? | Es ist sicher so, dass wir erwarten, dass er die städtische Situation berücksichtigt und diese auch einbringen kann. Er soll auch Brücken zu den ländlichen Gebieten bauen. |
| 16. | Was erwarten Sie von den Mitarbeiter/innen des neuen Regierungsstatthalteramtes? | Sie sollen weiterfahren wie bisher. Wir sind bisher gut bedient. |
| 17. | Welche Anforderungen stellen Sie an die Leistungserbringung durch das neue Amt (Qualität, Zeit, Kundenorientierung)? Allgemein und bezogen auf bestimmte Dienstleistungen? | Die Leistungen sollten mindestens gleich gut, schnell und kundenorientiert erbracht werden. Es sollte keine Einbussen geben. Wir hoffen auf eine gewisse Routine, fachlichen Austausch und gute Organisation. |

-
- | | |
|---|---|
| | Das kann zu noch mehr Professionalität führen. |
| 18. Welches sind Ihrer Meinung nach die Grundwerte des heutigen Regierungsstatthalteramtes und seiner Mitarbeiter/innen? | Wir spüren ein grosse Bereitschaft zur Unterstützung des Funktionierens des Staatsapparates mit Kanton und Gemeinden und eine grundsätzlich positive Kundenorientierung. |
| 19. Wie erleben Sie die interne Zusammenarbeit im heutigen RSA im Team und mit der Führung? (Was kann man voneinander erwarten, welche Verhaltensweisen werden erwartet?) | Wir erleben, soweit beurteilbar, ein gutes und motiviertes Team unter der Leitung der bisherigen Regierungsstatthalterin. |
| 20. Wie beurteilen Sie die Fehlerkultur des RSA? | Wir erleben das positiv. Die Fehlerkultur ist vorhanden und mit Fehlern wird positiv und konstruktiv umgegangen. |
| 21. Wie beurteilen Sie die Flexibilität (Offenheit gegenüber Veränderungen) der Führung und der Mitarbeiter/innen des heutigen RSA? | Die Flexibilität ist sicher vorhanden. Das ist von aussen auch schwer beurteilbar.
Die heutige Situation erfordert bereits ein grosses Mass an Anpassungsfähigkeit und Flexibilität. |
| 22. Wünsche und Anregungen oder Bemerkungen? | Wir wünschen uns genügend respektvolle Berücksichtigung der städtischen Anliegen. |

11 Selbstständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Schwarzenburg, 25. September 2009

Franziska Sarott

12 Über die Autorin



Franziska Sarott, 1962, legte die Matur Typ B 1981 im Gymnasium Köniz ab und schloss 1987 das Rechtsstudium an der Universität Bern mit dem Staatsexamen als Fürsprecherin ab. Es folgten vier Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiterin des Bundesamtes für Polizeiwesen, Sektion Internationale Rechtshilfe, anschliessend fünf Jahre Familienarbeit.

Seit dem 1.1.1997 ist sie als Regierungsstatthalterin des Amtsbezirkes Schwarzenburg tätig und absolvierte in dieser Zeit diverse Fach- und Führungsweiterbildungen.

Höhe 42, CH-3150 Schwarzenburg