



mehrsicht.net

Prozessorientierte Entwicklung in Persönlichkeit, Beziehung, Team und Organisation

# Fundament und Rohbau stehen – dereinst umziehen oder eine nächste Bauruine?

Bericht & Feedback zur Begleitung des Veränderungsprozesses  
im Bundesamt für Migration von März bis September 2010

mehrsicht.net | Hubert Bienz | Sue Liechti | Othmar Loser | Neisa Cuonz  
Konstanz 1 | 6023 Rothenburg | Fon +41 41 260 27 28 | Fax +41 41 260 27 32 | Mobile +41 79 621 27 28  
info@mehrsicht.net | www.mehrsicht.net

# Allgemeine, einführende Gedanken

## Wir bleiben dran - Veränderungen erfordern Mitverantwortung

Wir haben im mehrsicht.net schon viele Veränderungsprozesse begleitet und wir sind beeindruckt vom Mut und von den vielen konsequenten Kräften, welche das BFM wirklich neu bauen wollen. Die Initiative, eine Kultur der politisierten ichbezogenen Veränderungsresistenz aufzubrechen und einen Neubau in Richtung Effizienz, Mitverantwortung und übergreifende, erstrittene Zusammenarbeit zu wagen, scheint uns mehr denn je nachvollziehbar.

Wir haben nun einige Monate mit vielen ganz feinen Menschen zusammengearbeitet, durften sie in schwierigen und lustvollen Momenten begleiten und sie immer wieder einladen, einen Daumen breit jenseits des Üblichen zu denken und zu handeln. Wir tun unsere Arbeit mit viel Herzblut und engagieren uns nur dann, wenn wir auch Sinn und Wirkung sehen. Für's BFM liegt es uns sehr am Herzen, dass die aufkeimenden Hoffnungen, die ersten zarten Konturen dieser neuen Idee nicht durch alte Seilschaften und informelle Kommunikations- und Kräfteflüsse zunichte gemacht werden. - Gerade deshalb bleiben wir gerne mit Ihnen noch eine Weile dran.

Es ist unsere Mitverantwortung als Beratende, ganz offen und fadengerade unseren Feedback zur Verfügung zu stellen, im Engagement dafür, dass aus Fundament und Rohbau ein neues, wohnliches BFM-Haus entstehen möge. Die folgenden Ausführungen haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und schon gar nicht auf Wahrheit. Beides würde unserer konstruktivistischen Grundhaltung widersprechen. Die Ausführungen haben aber Anspruch auf Offenheit, denn dies ist hier auf jeden Fall zielführend.

# Changeleadership – Steuerungsausschuss

## Zielsetzungen & Zielerreichung

**Die Mitarbeitenden werden weise und sorgsam durch die Phasen der Verunsicherung in die Neuorientierung geführt.**

Wir erachten diese Ziel als erreicht. Wir durften seitens des Steuerungsausschusses viel Sorgsamkeit und auch Weisheit in Vorgehensweisen und Entscheidungen erfahren. Dass heute immer wieder hintendurch, über Medien und andere Kanäle laut und anonym Kritik aufkommt, könnte ein Zeichen sein, dass man offensichtlich am richtigen Ort „Pain“ erzeugt hat: Dort wo die Hintendurchkultur noch lebt.

**Die Übergangsführung führt den Veränderungsprozess antizipierend, statt nur die auftretenden Symptome zu managen.**

Wir durften mit einem Steuerungsausschuss arbeiten, der sich grossteils sehr stark und erfolgreich darum bemüht hat, vorzudenken. Da und dort wurde eher voraus entschieden als vorausgedacht, was uns dann jeweils herausforderte, irgendwie im vorgegebenen Rahmen bestmöglich zu handeln.

# Changeleadership – Steuerungsausschuss

## Gedanken zum Verlauf – 1

### **Sinnziel:**

Aus den ersten Begegnungen mit der GL und dem Steuerungsausschuss ist eine Art Sinnziel für den gesamten Veränderungsprozess entstanden: *Wir wollen Wirkung erzielen und via Bewahren von Stärken und mutige Innovation Schwung in die schweizerische Migrationspolitik bringen und das Fundament für die Neuausrichtung legen – und wir bleiben dran!*

Dieses Sinnziel hat dem Steuerungsausschuss unserer Meinung nach immer wieder die erwünschte Richtung aufgezeigt und hat bei anspruchsvollen Entscheidungen Handlungsanweisungen gegeben.

### **Der Steuerungsausschuss als Team:**

Aus einer Gruppe ist im Verlaufe der Zusammenarbeit ein Team entstanden, welches sich immer wieder am Sinnziel orientiert hat. Die Frage, ob etwas zielführend ist, wurde zentral und es war dadurch auch möglich, sich auf neue, ungewohnte Wege und Herangehensweisen einzulassen. Dies hat sich insbesondere im Kaderrekrutierungsprozess gezeigt. Wir erlebten die Zusammenarbeit im Steuerungsausschuss vielfach als sehr konstruktiv, sachbezogen und zielorientiert, manchmal wurde aber auch sichtbar und spürbar, dass das gemeinsame Erringen von Lösungen und Entscheidungen ein neuer und auch steiniger Weg ist und sich alte Pfade, des „ich mach das dann irgendwie auf meine Art“ immer wieder als verlockende Versuchung anbieten.

# Changeleadership – Steuerungsausschuss

## Gedanken zum Verlauf – 2

### Über sich hinaus wachsen:

Frau [REDACTED], Herr [REDACTED] und viele mehr, wir können hier nicht alle Menschen benennen, welche in ihrer Rolle als Mitverantwortliche im Veränderungsprozess oder im Rahmen einer neuen Kaderrolle Freude, Spass und unglaubliche Motivation entwickelt haben und über sich hinaus gewachsen sind. Sie haben viele unglaublich engagierte Mitarbeitende, welche in diesem Erneuerungsprozess richtig aufgeblüht sind.

Wir möchten weiter erwähnen, wie sehr wir immer wieder die Arbeit von Hr. [REDACTED], Frau [REDACTED] (wir finden, Sie waren eine ausserordentlich kompetente, gute [REDACTED]), Hr. [REDACTED], Hr. [REDACTED] und Hr. [REDACTED] geschätzt haben!

### Der Sog der alten Kräfte:

Natürlich ist die neue Haltung erst am Entstehen. Viele tragen diese Haltung gerne, sie ist aber von Teilen des Kaders noch nicht überall bis auf Stufe der Mitarbeitenden vorgedrungen. Umso wichtiger erscheint es uns, dass die GL auch zukünftig nahe beisammen steht und das Kader nahe an sich heran nimmt, damit alle mit Zivilcourage und rollengerechter Mitverantwortung den eingeschlagenen Weg unterstützen können.

# Changeleadership – Steuerungsausschuss

## Gedanken zum Verlauf – 2

### GL-Team:

So sinnvoll es organisatorisch erscheint, einen Bereich Migrationspolitik aufzubauen, so risikoreich ist dieser Weg auch. Wir nehmen immer wieder wahr, dass der Bereich Migrationspolitik unter der [REDACTED] von [REDACTED] stark der Versuchung ausgesetzt ist, sich etwas zu verselbständigen und sich über die gemeinsamen Bewegungen hinweg zu setzen. Wir stellen in diesem Bereich eine Tendenz zur Berücksichtigung von altbekannten Seilschaften fest. Herr [REDACTED] hat eine unglaublich anspruchsvolle Aufgabe diesen neuen Bereich zielführend zu positionieren und seine Crew am Zügel zu halten und braucht viel Unterstützung und Reibung im GL-Team.

### Hr. [REDACTED]:

Als [REDACTED] des Bundesamtes hat Hr. [REDACTED] viele neue Impulse ins BFM gebracht. Er hat grosse Stärken, das Team zu moderieren. Dies und die Freude an pragmatischen, einfachen, nicht perfektionistischen Ansätzen, welche von Menschen und nicht von Dossiers vertreten werden, sind wichtige Impulse für die neue Kultur. Dazu gehört auch eine grössere Entscheidungsfreude, welche aber so viel Vorsprung zur Kultur haben sollte, dass die Kultur nachkommt und dass es nicht zu Konflikten führt.

# Changeleadership – Geschäftsleitung

## Ausblick

### **Wir-Zonen statt Multilateralität**

Es scheint uns extrem wichtig, dass die GL in der Startphase viele Themen gemeinsam dialogisch entwickelt. Gemeinsame Haltungen, eine zusammenhaltende Gesamtorganisation kann es nur geben, wenn Hr. [REDACTED] es schafft, der Verlockung der Multilateralität (der Führung via Entscheidungen aus diversen Zweiergesprächen) zu widerstehen und über wichtige Themen in der Wir-Zone der GL zu diskutieren.

In diesem Zusammenhang ist ein Zuteilen der Verantwortungszonen für die nächste Phase ein zentral wichtiger Schritt.

### **Themenownership**

In der Anfangsphase der neuen Organisation muss die GL aus unserer Sicht unbedingt Owner wichtiger Themen sein, die später, wenn sich die Haltung abgeglichen hat, in die Departemente bzw. Stabsbereiche weitergegeben werden können. Dies ist eine wichtige Massnahme, um die Initiative weg vom „Gärtchendenken“ und bestehenden Seilschaften hin zu einer Amtsübergreifenden Denkweise und Kultur zu unterstützen.

### **Gesprächskultur in der GL:**

Es sind gute Schritte spürbar, Reibung erzeugt Wir-Gefühl und deshalb weiter so: Meinungsverschiedenheiten noch direkter und offensiver ansprechen und austragen.

# Cockpit – Resonanzdialog

## Zielsetzungen & Zielerreichung

**Die Führung erkennt unerwünschte Bewegungen in den Kapillaren des Bundesamtes frühzeitig und reagiert rasch und effektiv darauf.**

Hier hat die Form des Resonanzdialoges wichtige Impulse gegeben.

**Alle laufenden Projekte werden auf einander abgestimmt, so dass Zielkonflikte umgangen werden.**

Dieses Ziel kam nicht so zum tragen.

**Die Führung hat die Übersicht, über den aktuellen Zustand des Veränderungsprozesses in Bezug auf weiche Faktoren.**

Feedbacks aus dem Resonanzdialog haben Bestätigung, aber auch Fragen aufgeworfen und so wurde dieses Ziel sicher erreicht.



# Cockpit – Resonanzdialog

## Gedanken zum Verlauf

Im **1. Resonanzdialog** herrschte eine schwere, leicht depressive, resignierte, unzufriedene Stimmung unter den Teilnehmenden. Es gab eine Tendenz, den Veränderungsprozess zu erleiden, sich als Opfer zu fühlen.

Im **2. Resonanzdialog** veränderten wir das Setting, um den Prozess besser führen zu können. Die Stimmung war reserviert, die Leute arbeiteten aber mit. Durch das neue Setting wurde sichtbar, dass es (neben den schwierigen Dynamiken) auch Bewegungen in die erwünschte Richtung gab und diese auch wahrnehmbar und formulierbar waren.

Im **3. Resonanzdialog** war die Stimmung deutlich besser, die Leute waren entspannter, präsenter, und die Arbeitsatmosphäre war engagiert. Die Problembereiche und die positiven Bewegungen wurden adressiert. **Auf die Frage, wie es den Teilnehmenden im Veränderungsprozess geht („sehr schlecht“ bis „sehr gut“) gab es eine überraschend positive Antwort: Die meisten standen im mittleren und positiven Bereich.** Solche positive Informationen erscheinen uns für das Departement sehr wichtig, nicht zuletzt auch, um negativen und einseitigen Schlagzeilen aus den Medien ein Gegengewicht zu geben.

Im **4. Resonanzdialog** herrschte eine ruhige Atmosphäre, die Leute waren präsent, es gab schon fast etwas von Normalität.

# Cockpit – Resonanzdialog

## Gedanken zum Verlauf

Der direkte Kontakt zwischen den Teilnehmenden und Frau [REDACTED] bzw. Herrn [REDACTED] während der Präsentation der Resultate war immer sehr bedeutungsvoll. Die Teilnehmenden schätzten die Präsenz und die Begegnung mit der Direktion sehr. Die Antworten der Führungspersonen auf die Präsentationen waren ausserordentlich wichtig und hatten eine gute Wirkung.

# Cockpit – Resonanzdialog

## Ausblick

### **Vom Resonanzdialog zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP):**

Eine Art Resonanzdialog soll weitergeführt werden. Wir finden aber, dass der Name des Instrumentes sich genau so ändern soll, wie dessen Ansiedelung. Es geht in Zukunft nicht mehr nur um Resonanz in einer ausserordentlichen Situation, sondern viel mehr um kontinuierliche Verbesserung, ein „normales“ Thema einer prozessorientierten Organisation. Der Resonanzdialog soll Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen die Möglichkeit geben, rollengerecht Mitverantwortung übernehmen zu können, indem sie ihre Veränderungs - /Verbesserungsvorschläge „vornedurch“ einbringen können.

### **Distanzregulation zwischen den Hierarchiestufen:**

Das Gefäss soll eine Möglichkeit geben, im kleinen Rahmen in den direkten Austausch mit den GL Mitglieder zu kommen.

### **Mehr Amtsdanken – weniger DB-Denken:**

Damit das Denken über die DB-Grenzen hinweg gefördert werden kann, befürworten wir es sehr, wenn die Teilnehmenden des zukünftigen Dialoges gemischt werden.

### **Form:**

Wir glauben dass es nötig ist, Zielsetzungen, Titel, Methoden und Fragestellungen anzupassen.

# Rollenbesetzung

## Zielsetzungen & Zielerreichung

**Die Rollen sind mit der Person, mit dem am besten zur neuen Organisation passenden Profil besetzt.**

Dieses Ziel gilt es in nächster Zeit mal zu überprüfen. Im Zielkonflikt mit dem nächsten Ziel unten, war der Prozess aus unserer Sicht zielführend, aber natürlich intersubjektiv.

**Die internen Ressourcen konnten wirkungsvoll neu eingesetzt werden.**

Auch hier geht es um eine Prüfung nach der nun folgenden „Bewährungsphase“ in den nächsten Monaten.

**Der Selektionsprozess wurde als fair und nachvollziehbar empfunden.**

Messgrösse wäre hier sicher die Anzahl von gröberen Krisen und grossen Widerständen. Bei der unglaublich grossen Zahl der Verschiebungen ist das Verhältnis zu den wenigen „Krisen“ doch sehr positiv.

# Rollenbesetzung

## Zielsetzungen & Zielerreichung

**Die Schlüsselpersonen tragen Mitverantwortung im Rollenbesetzungsprozess und erzeugen mit ihren Entscheiden zielführende Wirkung. Die Mitarbeitenden werden weise und sorgsam durch die Phasen der Verunsicherung in die Neuorientierung geführt.**

Wir haben in diesem Prozess die Mitglieder des Steuerungsausschusses und die Schlüsselpersonen unglaublich stark und sorgsam erlebt. Die Zusammenarbeit war über weite Strecken sehr zielführend. Es gab unzählige und zum Teil sehr anspruchsvolle Gesprächssituationen. Die Schlüsselpersonen haben diese Situationen, mit einigen Ausnahmen, sehr gut gemeistert.

# Rollenbesetzung Kader

## Gedanken zum Verlauf

Die GL hat die offenen Kaderstellen während ausführlichen, offenen, konstruktiven und sehr sorgsamem Diskussionen gemeinsam besetzt. Der Prozess war aus unserer Sicht pragmatisch, zielführend und ökonomisch.

Wir haben sowohl die ehrlichen, kritischen Äusserungen gegenüber unseren Vorschlägen geschätzt, wie auch die Bereitschaft, mutig neue, zielführende Wege zu gehen.

### **Auswirkungen des Prozesses:**

Der Rollenbesetzungsprozess des Kadern hat eine amtübergreifende Denkweise gefördert. Er hat einen Teambildungsprozess der Schlüsselpersonen (der zukünftigen GL) angestossen. Die Mitverantwortung in Bezug auf das Sinnziel war Beweggrund für faire Verhandlungen und konstruktive Lösungen.

Durch die direkten Gespräche zwischen den Direktoren und den Interessenten konnten einige amtsinterne Schwierigkeiten aufgedeckt und angegangen werden.

### **Standardisierung versus Beziehungsorientierung:**

Der standardisierte Fragebogen, den fast alle Schlüsselpersonen verwendet haben, hat das Fairnessgefühl der Bewerbenden erhöht und es wurde möglich, die Kandidaten zu vergleichen und somit die richtige Person an die richtige Stelle zu platzieren.

Bereits während dem Kaderselektionsprozess waren alte Selektionsmuster, immer wieder spürbar.

Dies widerspricht unserer Haltung und ist in keiner uns bekannten Organisation zielführend.

# Rollenbesetzung Mitarbeitende

## Gedanken zum Verlauf

Auch der Besetzungsprozess auf Stufe Mitarbeiter wurde unserer Meinung nach sehr sorgfältig durchgeführt und hat bei den Beteiligten einen starken teambildenden Nebeneffekt bewirkt. Dazu haben insbesondere die kritischen Wortmeldungen, der zweifelnden Kader während den Plenumsdiskussionen beigetragen. Wir hatten danach das Gefühl, dass die Anwesenden Mitverantwortung übernommen haben und die neue Organisation mittragen. An den Gesprächen in der zweiten Runde wurde deutlich, dass Kaderpersonen, die während der ersten Runde nicht anwesend sein konnten, noch viel stärker im alten Mindset verhaftet blieben, als jene, die aktiv mitgedacht haben.

### **Komplexität:**

Dadurch dass die Mitarbeitenden im Vorfeld ihre Wünsche anbringen konnten, wurde der Prozess sehr komplex und barg das Risiko, dass sehr viele Mitarbeitenden vom Entscheid enttäuscht werden.

Wir haben auch diesen Prozess als sehr pragmatisch, ökonomisch und zielführend wahrgenommen. Alte Seilschaften konnten aufgebrochen werden und damit neuen Wind in bestehende Teams gebracht werden.

Es war wunderbar, wie sich das HR und die TP4-Leitung konstruktiv und zielführend, aber auch mit enormem zeitlichen Engagement in diesem Prozess eingesetzt haben.

# Rollenbesetzung

## Ausblick

### **Dran bleiben – mit dem Mehraugenprinzip**

Es ist aus unserer Sicht wichtig, dass möglichst schnell ein Standardprozess für die Selektion von Führungskräften und Mitarbeitenden entwickelt wird, welcher die Erfolgsfaktoren des Rollenbesetzungsprozesses beinhaltet:

**Challenging** - Ein Kollege aus einem andern DB (bei Abteilungsleitern), einer andern Abteilung (bei Sektionschefs) schaut mit mir das Dossier an und gibt mir Feedback.

**4-Augen-Prinzip** - Im Bewerbungsgespräch ist jemand vom Personaldienst oder jemand von extern mit anwesend und gibt einen Feedback.

**Gesprächsstruktur** - Eine grobe Gesprächsstruktur und eine gekonnte Fragetechnik erhöhen die Qualität in der Selektion.

### **Dran bleiben – mit Qualitätskontrolle**

Der Rollenbesetzungsprozess beinhaltet garantiert gewisse Fehlbesetzungen bzw. Situationen, wo eine Dynamik entsteht, welche Mitarbeitende und/oder Führungspersonen blockiert oder wo der Weg zu einem neuen BFM untergraben wird. Hier hilft ein gezielter und wirkungsvoller Einsatz folgender Führungsinstrumente:

**MAG** - Die Mitarbeitenden erhalten in einem Mitarbeitergespräch einen klaren Feedback und können sich via Zielsetzungen weiterentwickeln.

**LSF** - Ein Leadership-Feedback misst die Qualität der Führungspersonen und gibt die Möglichkeit auch dort via Zielsetzungen oder andere Schritte die Führungsqualität weiter zu entwickeln.



# Führungsentwicklung

## Zielsetzungen & Zielerreichung

**Die Führungskräfte tragen alle ihren Teil der Verantwortung für das Gelingen des Veränderungsprozesses.**

Nun, wir können heute nicht sagen, wieviele Leute diese Mitverantwortung übernehmen. Wir werden dies aber im nächsten Führungsworkshop am 7./8. September bestimmt erfahren.

**Die Führungskräfte haben sich Kompetenzen für das Führen im Veränderungsprozess angeeignet.**

Wir meinen, dass sich die Kompetenz und auch der Mut in der Übergangsführung sehr wohl gestärkt hat. Auch hier geht für viele Führungsperson diese Kompetenzentwicklung in der Zusammenarbeit mit der neuen Crew erst jetzt im September los.

**Die Führungskräfte tauschen sich über ihre aktuellen, anstehenden Führungsfragen aus und gewinnen so Sicherheit in ihrer täglichen Führungstätigkeit.**

Daran haben wir im ersten Führungsworkshop gearbeitet und wir werden es auch am 7./8. September tun.

**Die Führungspersonen bekommen gegenseitige und externe Unterstützung, um in die neue Rolle hineinzuwachsen.**

Wer Unterstützung braucht bekommt sie. Die gegenseitige Unterstützung ist eine Qualität, welche noch wachsen darf.

# Führungsentwicklung

## Gedanken zum Verlauf

### **Ein Anfang:**

Die 2x1.5 Tage Führungsentwicklung mit dem neuen Kader ist erst ein Anfang eines wichtigen Prozesses. Es konnte bei einem grossen Teil der Führungskräfte Vertrauen und Lust auf mehr geweckt werden. Das ist eine gute Grundlage.

Wir werden am 7./8. September Zeit investieren, um Mitverantwortung zu üben (via Kommunikation von Sinnziel und Leitsätzen und via Partizipation an der Gestaltung der Mitarbeiterveranstaltung vom 29. Oktober.

### **Gleichschaltung? – Nein, aber gemeinsames Führungsverständnis**

Wir stellen fest, dass die Führungspersonen von der Erfahrung (und der daraus folgenden Selbsteinschätzung), der Haltung und des persönlichen Führungsstils von Top bis Down sehr unterschiedlich sind.

Dass es zwischen der Ausprägung: „Ich mache das so wie ich will, wir sind halt alle anders“ und der Ausprägung: „Wir werden via Führungsentwicklung zur Gleichschaltung gezwungen“ konstruktive Graustufen gibt, ist für einige eine Sache, die es noch zu entdecken gilt: „Wir haben einen gleiche Grundhaltung und darauf basiert unser individuelles Verhalten“.

# Führungsentwicklung

## Gedanken zum Verlauf

### **Der Dokortitel ist kein Führungsausweis**

Wir kennen dies von der Arbeit in Spitälern. Dort haben die Ärzte lange gemeint, Status bedeute auch gleich Führungskompetenzzuwachs im Schlaf. Es fällt niemandem eine Zacke aus der Krone, wenn er/sie in Sachen Führung lernend ist und bleibt.

Hier gibt es auch im BFM eine grosse Spannweite: Es gibt Führungspersonen, welche sich klar als Lernende verstehen und sehr gerne bereit sind, sich kontinuierlich mit ihrer persönlichen Führung auseinander zusetzen und andere, die den Sinn einer (gemeinsamen) Führungsentwicklung noch nicht erkannt haben.

### **Führung versus Administration**

Menschenführung ist eine Persönlichkeitsgeschichte. Die hohe Anwaltsdichte im BFM nährt eine Haltung, dass Führung administriert werden könnte und Probleme via Rechtsprechung gelöst werden könnten. Die Frage, „wer hat recht“ passt schon zu dieser Kultur. Die Frage, „was ist zielführend, bzw. was will ich aufgrund meines Verantwortungsbereiches“ darf noch etwas gestärkt werden.

Es war für uns spannend und herausfordernd, Sie in den letzten Monaten darin zu begleiten und wir stellen hier positive Veränderungen fest.

# Führungsentwicklung

## Ausblick

### **Stufe Amt oder DB**

Führungsentwicklung ist ein wichtiges Instrument für die Kulturentwicklung. Es besteht zur Zeit noch eine Starke Tendenz in die alten, gewohnten Muster zurückzufallen. Dem kann entgegen gewirkt werden, indem das Führungsteam auf Stufe BFM, wie auch auf Stufe DB's näher zusammenrückt und sich gegenseitig unterstützt. Wir empfehlen für den nächsten Weg jeweils sorgfältig abzuschätzen, ob ein Entwicklungsschritt auf Stufe DB oder auf Stufe Amt gehört.

### **Zivilcourage und Mitverantwortung**

Wir haben den Eindruck, dass die Führungspersonen des BFM in der direkten Führungsbeziehung noch etwas mutiger und offensiver werden könnten.

Wenn Führung Status ist (vgl. Ausführungen im Thema Kultur), dann gehört zum Status der Teppich und je mehr Teppich, desto mehr kann man darunter kehren.

Offene Kommunikationskanäle, der direkte Feedback und der Spass an Auseinandersetzungen in der direkten Führungsbeziehung und auch in der Wir-Zone der gleichen Führungsstufe sind zentrale, stärkende Aspekte eines neuen BFM. Da gibt es viele positive Zeichen und noch viel Entwicklungspotential.

### **Ich-Zonen und Wir-Zonen**

Es ist wichtig, auf allen Stufen bald zu definieren, welche Themen zielführend (im Sinne des neuen BFM) in welcher Zone angesiedelt werden sollen.

# Kulturentwicklung

## Zielsetzungen & Zielerreichung

### **Die Mitarbeitenden kommen in Aufbruchstimmung.**

Wenn man an den 3. Resonanzdialog denkt, dann ist dies sehr wohl spürbar und appelliert an die Verantwortungsträger, diese Stimmung nicht zu enttäuschen.

### **Die Mitarbeitenden wissen, in welche Richtung der Veränderungsprozess geht und können dadurch mitverantwortlich ihren Teil zum Gelingen beitragen.**

Die vielen Mitarbeiterinfos haben sicher dazu beigetragen. Natürlich ist Info immer zu wenig und/oder falsch. An einem nächsten Schritt in diese Richtung wird am 29.10.2010 intensiv gearbeitet.

### **Im BFM entwickelt sich eine gemeinsame Kultur der Führung, Zusammenarbeit und Prozessorientierung.**

Fundament und Rohbau stehen - Jetzt geht es um die Ausgestaltung.

# Kulturentwicklung

## Gedanken zum Verlauf

### **Statusorientierung**

Es war für uns spannend, die Art der Hierarchisierung des BFM zu erleben: Es handelt sich aus unserer Sicht nicht um eine klare, rollengerechte Machtstruktur, auch nicht um eine starke Hierarchie, sondern eher um eine Mischung aus basisdemokratischen Träumen und grosser Statusorientierung. „Ich schimpfe, dass ich mich nicht einbringen kann und getraue mich aber kaum, etwas zu sagen, wenn die oberste Führung gegen meinen Willen entscheidet“. Die Führung installiert dann Umwege über anwaltstechnische Massnahmen (Mediation, Ombudsstelle etc.) und trägt damit dazu bei, dass die direkte Kommunikation nicht gelernt werden kann.

Diese Dynamik ist erkannt und es wird ein wichtiger Prozess, die dazugehörigen Muster aller Beitragenden zu verändern.

### **Gesundheit und Krisen**

Wir haben in einigen Fällen festgestellt, dass Mitarbeitende in schwierigen Situationen zum Teil lange und zum Teil einsam durchbeissen, bis sie dann gesundheitlich oder psychisch dekompensieren. Hier wäre es hilfreich, wenn die Dynamiken früher entdeckt würden. Eine Kultur der offenen Kommunikation und des vermehrten Feedbacks könnte hier hilfreich sein.

# Kulturentwicklung

## Ausblick

### **Führungsbeziehungen – Teams und Wir-Zonen**

Im BFM muss vertikal und horizontal die Reibungstoleranz weiter entwickelt werden. Dazu hilft auch die Mitarbeiterveranstaltung am 29. Oktober. Es muss mit viel Geduld daran gearbeitet werden, dass einerseits ein böses Wort nicht gleich einen Mobbingverdacht und eine Untersuchung auslöst und dass der Widerstand nicht im Versteckten ausgelebt wird oder zu Hintendurchgeschichten führt.

Die Führungsbeziehungen müssen durchlässig werden. Der Austausch im Team muss als Bereicherung angesehen werden.

### **Gesundheitsmanagement**

Die Entwicklung und Einführung eines Gesundheitsmanagements und auch gewisser präventiver Massnahmen könnte die Menschen für die feinen Bewegungen sensibilisieren und der Führung ein Instrument jenseits der Krisenintervention in die Hände geben.

**Fazit:** Kommunikation – Kommunikation – Kommunikation... – und dafür weniger reden. Es gibt bereits da und dort ganz tolle solche Bestrebungen, es gilt nun, das Gute zu giessen.

# Learnings mehrsicht.net

Das haben wir in der Zusammenarbeit mit Ihnen gelernt

## **Früher wäre einfacher:**

Wir hätten uns zum Teil früher, schneller in die Diskussionen einbringen sollen, ein Ideenbuffet aufzeigen sollen, um nicht anschliessend gefordert zu sein, aus gemachten Entscheidungen eine optimale Lösung zu finden.

## **Resonanzdialog:**

In einem Veränderungsprozess ist es wichtig, eine Methode zu wählen, in der wir von der Moderation her steuernd eingreifen können. Es besteht sonst die Gefahr, dass sich die negativen Gedanken einzelner Personen ausbreiten und auf andere überschwappen.

## **Wir müssen uns immer wieder ermutigen, so zu sein, wie wir sind:**

Wir mussten da und dort mal intern „resetten“, wenn sich unser System aufgehängt hat: Zum Beispiel haben wir, die wir sonst sehr prozessorientiert arbeiten, plötzlich gemerkt, dass wir völlig unzufrieden stundenlang am Vorbereiten einer Kurzsequenz waren. Was hat uns da wohl so beeindruckt, dass wir von unserem Weg abkamen?

Für uns war es dann hilfreich, das BFM wieder in unserem Strauss von Kunden einzubetten und von uns aus die Sache neu anzugehen.

## **Unzählige spannende und bereichernde Momente:**

Es ist einfach unglaublich spannend, mit Ihnen zusammenzuarbeiten!

mehrsicht.net | Hubert Bienz | Sue Liechti | Othmar Loser | Neisa Cuonz



# Das Wichtigste in Kürze

Ausblick - unbedingt dranbleiben

Ein neues Entwicklungskonzept für den Endausbau des neuen BFM

Integration der Migrationspolitik ins neue Gebäude

Die Wir-Zonen intensiv stärken

Das Gute giessen

Dran bleiben im Bewusstsein, dass Sie bei all den Baustellen, welche sich heute noch präsentieren stolz sein können, über die bereits getanen Schritte! Wir haben im Bericht nichts beschönigt, wollen aber auch im positiven Sinne Klartext reden: Sie haben eine tolle Crew, eckig, kantig, aber unglaublich engagiert in Richtung des gemeinsamen Zieles:

**Wir tragen massgeblich dazu bei, dass die schweizerische Bevölkerung durch Menschen aus dem Ausland wirtschaftlich, kulturell und humanitär bereichert wird.**