

# Die optimale Organisationsform

## Wie kommt man dahin?



**Praxisbeispiel:  
Reorganisation  
des  
Obergerichts  
des Kt. Bern!**

Von Dr. Andreas Wenger

**37. IG OdO Event (SGO Interessengruppe Organisation der Organisation)**

Donnerstag, 22. November 2012, 18.30 Uhr

transformaconsulting

## Inhalt

- Herausforderung
- Theoretisches Konzept
- Praktische Anwendung: Reorganisation Obergericht des Kt. Bern
  - Projekthintergrund, -ziele und -vorgehen
  - Projektinhalte
  - Was seither geschah
- Generelle Learnings

## Organisatorische Fragestellungen positionieren sich zwischen Strategie und Umsetzung

- Am Anfang der Bewältigung unternehmerischer Herausforderungen steht die **Definition der angestrebten Ziele und die Ausarbeitung passender Strategien.**
- **Ziele und Strategien schaffen Orientierungspunkte**, indem sie die Richtung weisen und Handlungsanleitungen zum generellen Vorgehen geben.
- Korrekt hergeleitete Ziele und passende Strategien lösen die anstehenden Probleme nicht per se: **Die beste Strategie taugt nichts, wenn sie nicht in der Unternehmung verankert wird.**
- Wesentlich für den Erfolg ist es, **die unternehmerischen Ressourcen so rasch als möglich in die gewünschte Richtung zu lenken.**
- Zu den wichtigsten Problemzonen, die es an der Schnittstelle zwischen Strategie und Umsetzung anzupacken gilt, **gehören organisatorische Fragestellungen.**

**Die Organisation ermöglicht mit ihren Regelungen eine zielgerichtete, effektive und effiziente Leistungserstellung der Unternehmung.**

## Die Sicherstellung einer logischen Brücke zwischen Strategie und Organisation ist absolut zentral

### Strategie

- Unternehmensstrategie
- Wettbewerbsstrategie
- Funktionalstrategie

*(Definieren die relevante Wertschöpfung)*

### Anforderungen an die Organisation

#### **strukturell**, z. B.

- Ressourceneffizienz
- Prozesseffizienz
- Markteffizienz

#### **personell**, z. B.

- Motivation
- Qualifikation

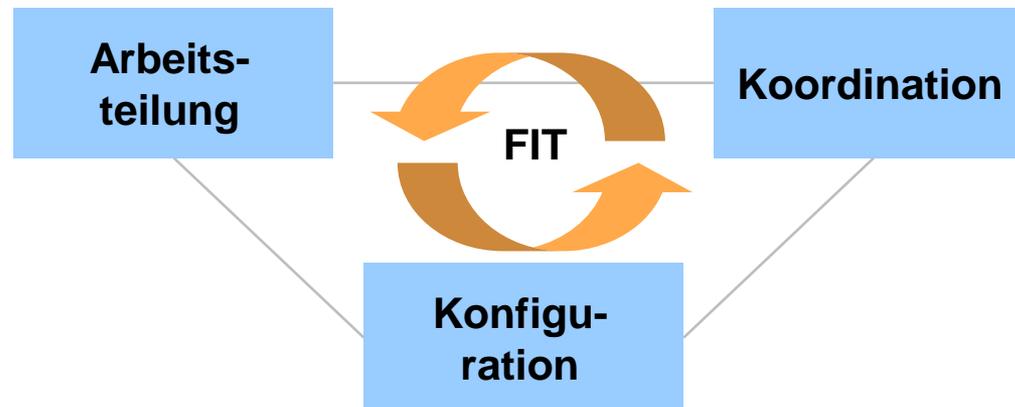
### Gestaltungsmassnahmen

- Organisation: Strukturen, Prozesse, Schnittstellen
- Mitarbeiterführung: Anreize
- Steuerungssysteme: Controlling

## Eine optimale Organisation heisst, die organisatorischen Aktionsparameter im relevanten Kontext optimal ausgestalten

- Schaffung von **Aufgabeneinheiten** (Stellen und Abteilungen).
- Zuweisung von **Kompetenzen** (z. B. Weisungsbefugnisse) und Verantwortlichkeiten.
- **Horizontale und vertikale Verknüpfung** der Aufgabeneinheiten.

Ziel ist eine abgestimmte Kombination, mit der die Aufgabenerfüllung möglichst zielgerichtet, effektiv und effizient erfolgen kann.



## Inhalt

- Herausforderung
- Theoretisches Konzept
- Praktische Anwendung: Reorganisation Obergericht des Kt. Bern
  - Projekthintergrund, -ziele und -vorgehen
  - Projektinhalte
  - Was seither geschah
- Generelle Learnings

## In sieben aufeinander aufbauenden Schritten zur optimalen Organisationsform

1. Schritt: **Bestimmung von Gestaltungsprinzipien**
2. Schritt: **Beschreibung der organisatorischen Gestaltungsalternativen**
3. Schritt: **Festlegung der Bewertungskriterien**
4. Schritt: **Verbale Bewertung der Alternativen**
5. Schritt: **Punktbewertung der Alternativen**
6. Schritt: **Gewichtung der Kriterien**
7. Schritt: **Realisierbarkeitsstudien**

Die aufgeführten Schritte werden in der Praxis an die konkreten Anforderungen angepasst. Ihre Inhalte werden aber in der einen oder anderen Form immer bearbeitet.

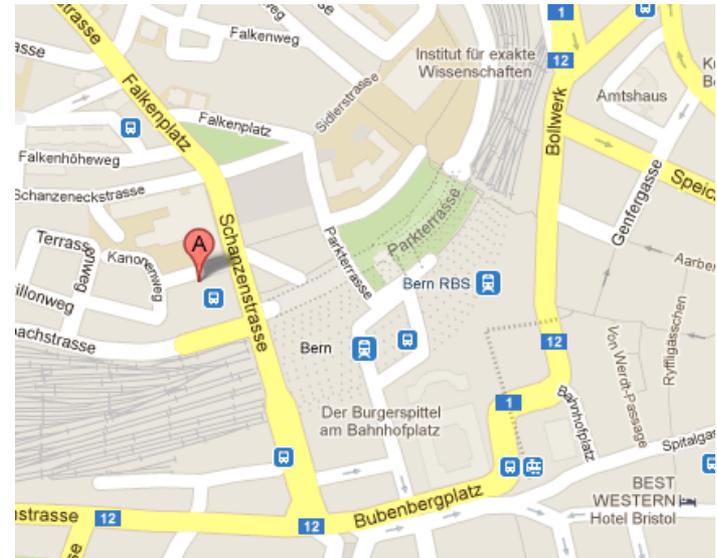
Auch der hier vorgestellte differiert vom idealtypischen Vorgehen

<b>Schritte</b>	<b>Schritt 1</b>	<b>Schritt 2</b>	<b>Schritt 3</b>	<b>Schritt 4</b>	<b>Schritt 5</b>	<b>Schritt 6</b>	<b>Schritt 7</b>
	Bestimmung der Gestaltungsprinzipien	Beschreibung der organisatorischen Alternativen	Festlegung der Bewertungskriterien	Verbale Bewertung der Alternativen	Punktbewertung der Alternativen	Gewichtung der Kriterien	Realisierbarkeitsstudien
<b>Bemessungsgrundlage</b>	Unternehmung als System	Org. Aktionsparameter	Unternehmung als System	Org. Effizienzkriterien	Org. Effizienzkriterien	Präferenzen	Ressourcen & Kostenstruktur
	Orientierung an Unternehmungssituation, -zielen und -strategie	Arbeitsteilung, Koordination und Konfiguration	Orientierung an Unternehmungszielen, Inputgrößen, internen Prozessen, Umsystem	Ökonomisch-technische, Flexibilitätsorientierte, anspruchgruppenorientierte Kriterien	Ökonomisch-technische, Flexibilitätsorientierte, anspruchgruppenorientierte Kriterien	Explizite und implizite Präferenzstruktur der EntscheidungsträgerInnen	Quantifizier- und qualifizierbare Kosten der organisatorischen Alternativen
<b>Hilfsmittel</b>	Bezugsrahmen der relevanten Gestaltungssituation	Beschreibung idealtypischer Org.formen, Organigramme, Stärken/Schwächen, Erfolgsfaktoren	Bezugsrahmen der relevanten Gestaltungssituation, Organisatorische Effizienzkonzepte	Modellbeschreibung der org. Alternativen, Zielertragsmatrix	Modellbeschreibung der org. Alternativen, verbales Evaluationsprofil, Zielertragsmatrix	Evaluationsprofile, Nutzwertanalyse, AHP	Ressourcenplanung (Transformationskosten, Betriebskosten), Änderungswiderstand
	Analyse, Diskussion, Workshop	Analyse, Diskussion	Analyse, Modellierung (Workshop)	Analyse (Workshop)	Analyse, Workshop	Modellierung, Simulation, Workshop	Analyse, Modellierung
<b>Ergebnis</b>	Gestaltungsprinzipien	Modellbeschreibung der org. Alternativen	Organisatorische Effizienzkriterien	Erfüllungsgrad der Kriterien je Alternative (Evaluationsprofil)		Reihenfolge der Wünschbarkeit der Alternativen	Umsetzbarkeit der Alternativen (Kosten-Nutzen)
				verbal	numerisch		

## Inhalt

- Herausforderung
- Theoretisches Konzept
- Praktische Anwendung: Reorganisation Obergericht des Kt. Bern
  - Projekthintergrund, -ziele und -vorgehen
  - Projektinhalte
  - Was seither geschah
- Generelle Learnings

## Das Obergericht des Kantons Bern



- Das Obergericht ist die **oberste kantonale gerichtliche Behörde für Zivil- und Strafsachen**.
- Es übt zudem die Aufsicht über die erstinstanzlichen Gerichte sowie die Untersuchungsrichterämter aus.
- Als erste Instanz behandelt das Obergericht handelsrechtliche Streitigkeiten sowie Wirtschaftsstraf-sachen.
- Zudem sind dem Obergericht die Fürsprecherprüfungskommission, die Anklagekammer, die Anwaltskammer und die kantonale Zentralbehörde für internationale Rechtshilfe angegliedert.

## Hintergrund des Projektes ist die tiefgreifende Umgestaltung der Berner Justiz in den Jahren 2006 bis 2008

Das Projekt am Obergericht ist **eingebunden in tiefgreifende Änderungen der Justiz:**

- Entwicklung von **Reformprojekten auf Bundesebene:**
  - Eidg. Strafprozessordnung
  - Eidg. Zivilprozessordnung
  - Revision Allgemeiner Teil Strafgesetzbuch
  - Revision Bundesrechtspflege
- Entwicklung **anderer Reformprojekte im Kanton Bern:**
  - Justizreform 2 Kanton Bern
  - Reform der dezentralen Justizverwaltung
  - NEF 2000 Kanton Bern
  - Revision Verwaltungsrechtspflegegesetz Kanton Bern
  - Reform Steuerjustiz Kanton Bern
- Neue Impulse zur **Führung der Justiz durch das Projekt „NEF in der Gerichtsbarkeit“** (Steuerung der Aufgaben und Leistungen über Leistungs- und Wirkungsziele).

## **Ziel der Reorganisation ist die nachhaltige Gewährleistung der Qualität von Rechtsprechung und Strafverfolgung**

Ziele des Projektes waren die folgende:

- **Klare Aufgaben und einfache Strukturen des Obergerichts** (inkl. Grundsatzentscheide bezüglich erstinstanzliche Gerichte, Staatsanwaltschaft, Aufsichtsbehörden, Gerichtsleitung, Finanzautonomie)
- **Optimierung der internen Organisation und Kompetenzverteilung, der Führungs- und Führungsunterstützungsinstrumente** (inkl. Berichtswesen) **sowie der Abläufe** (inkl. Geschäftskontrolle/Case Management)
- Ausgestaltung von **Führung und Aufsicht über die erstinstanzlichen Gerichte**

**Mit diesen Ziel-Setzungen bezüglich eines zeitgemässen Justizmanagements soll die Qualität von Rechtsprechung und Strafverfolgung nachhaltig gewährleistet werden.**

## Von externer Seite wurde das Projekt interdisziplinär begleitet

Sicherstellung des **Know-hows im Bereich Staats- und Verwaltungsrecht** und der entsprechenden Akzeptanz durch:

**Prof. Dr. Andreas Lienhard,**  
Geschäftsführender Direktor des  
Kompetenzzentrums für Public  
Management der Universität Bern



Sicherstellung des **betriebswirtschaftlich-organisatorischen Know-hows** und der entsprechenden Akzeptanz durch:

**Dr. Andreas Wenger,**  
Inhaber von Transforma Consulting

transformaconsulting

## Das Vorgehen im Überblick (1/2)



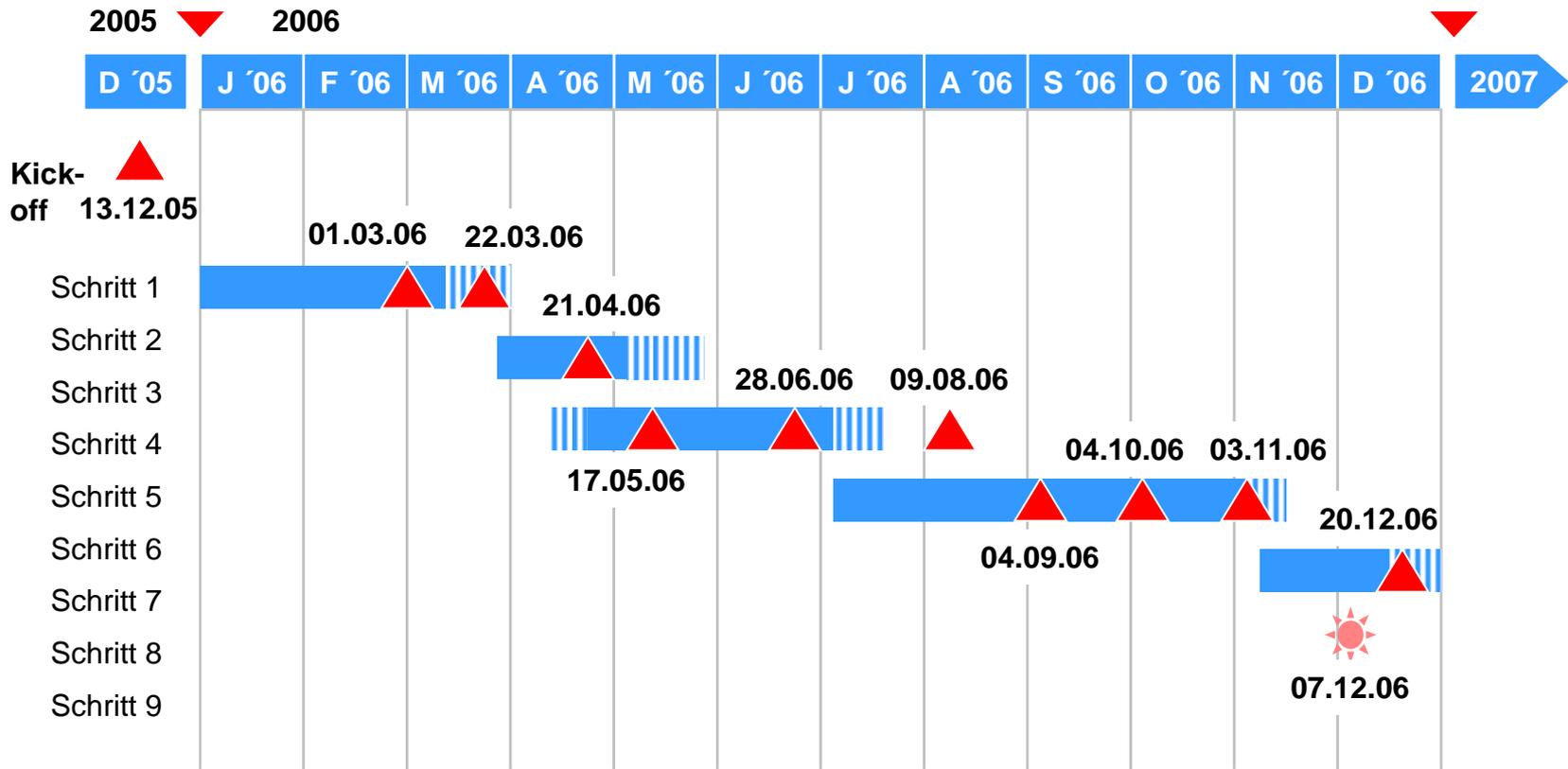
- |                |  |   |   |   |  |
|----------------|--|---|---|---|--|
| <b>Ziel</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Übergeordnete Leitidee für die Neuausrichtung und Ansatzpunkte für Optimierungspotenziale</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Präzise Eingrenzung des Veränderungsbedarfes</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sicherstellung der adäquaten Ausrichtung der zukünftigen Organisation</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Auswahl einer effektiven und effizienten Organisationsform für das Obergericht</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Etablierung der vertikalen Organisationshierarchie am Obergericht</li></ul>  |
| <b>Inhalte</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Konkretisierung der Grundanforderungen an ein modernes Justizmanagement im Obergericht des Kantons Bern</li><li>▪ Festlegung der gültigen Prämissen und Orientierungsrichtlinien für die Neuordnung des Obergerichts</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gegenüberstellung der Soll-Vorstellungen (Schritt 1) mit dem Ist-Zustand (Hauptmängel)</li><li>▪ keine detaillierte [zusätzliche] Ist-Analyse ...</li><li>▪ ... sondern Vorwärtsstrategie („grüne Wiese“)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Präzisierung der primären Tätigkeitsfelder und deren Kernaufgaben</li><li>▪ Identifikation der Rechtsgrundlagen, der Kunden und der Institution selber an die Leistungserbringung</li><li>▪ Erfolgsfaktoren</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vorbereitung grundlegender organisatorischer Alternativen</li><li>▪ Festlegung gültiger Auswahlkriterien</li><li>▪ Beurteilung der Alternativen</li><li>▪ Entscheidung für ein Modell</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Konkretisierung des Rollenverständnisses in der neuen Organisation</li><li>▪ Festlegung passender und kongruenter Kompetenzen und Verantwortlichkeiten</li></ul> |

## Das Vorgehen im Überblick (2/2)



<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sicherstellung der Koordination zwischen den Einheiten im Obergericht</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gewährleistung einer professionellen Führungsunterstützung im Obergericht</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Absicherung der neuen Organisation in den relevanten Rechtswerken</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sicherstellung einer erfolgreichen Implementierung</li></ul>
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bestimmung passender Koordinationsgremien für das Obergericht</li><li>▪ Regelung der Informations- und Entscheidungsprozesse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ermittlung des Anpassungsbedarfes in den Instrumenten der Führung und Führungsunterstützung (insb. Führungs- und Anreizsystem, Planungsprozess, Controllingstrukturen und Reporting)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ermittlung der erforderlichen Rechtsänderungen (Gesetz-/Verordnungs-/Reglementsebene)</li><li>▪ Erarbeitung erster Entwürfe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Präzisierung der wesentlichen Dimensionen für die Implementierung (insb. Grundsätze, Information und Kommunikation, konkrete Aufgaben, Übergangsbestimmungen, Organisation, Termine)</li></ul>

# Die einzelnen Vorgehensschritte im Zeitablauf (1/2)



Meilensteine (Sitzungen / WS mit Projektteam)

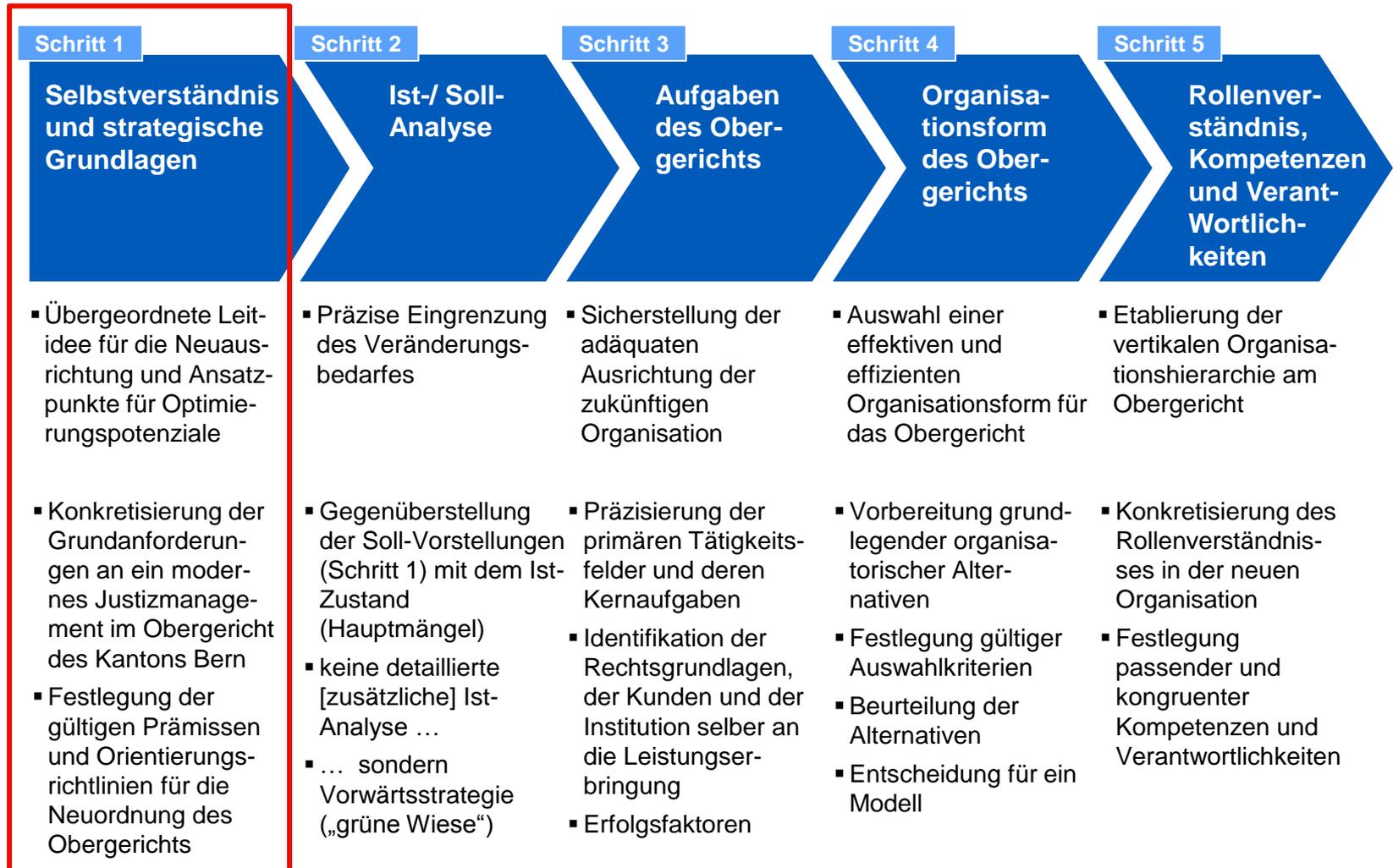
Plenum



## Inhalt

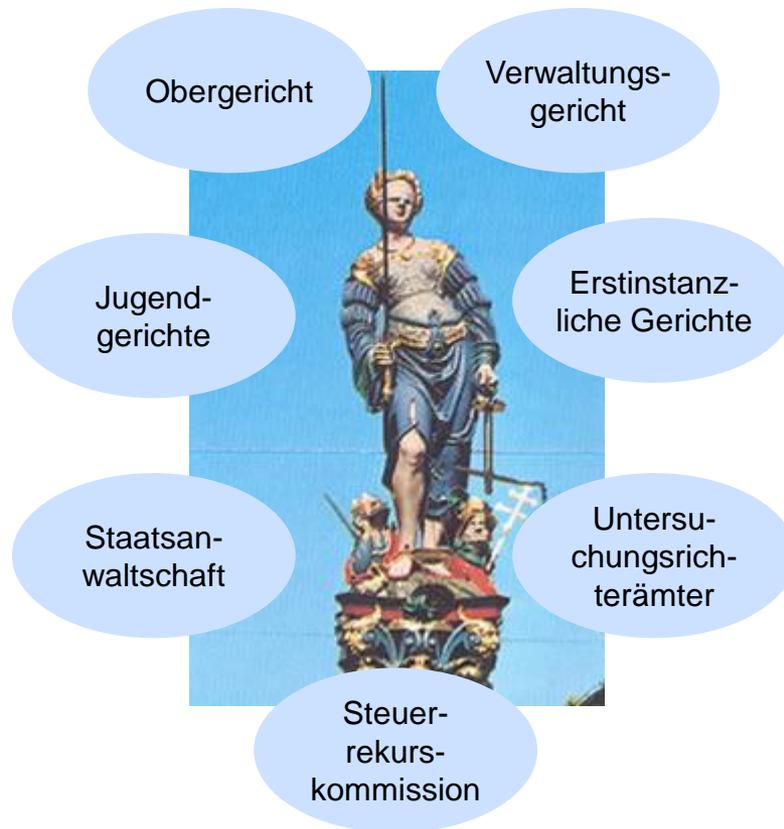
- Herausforderung
- Theoretisches Konzept
- **Praktische Anwendung: Reorganisation Obergericht des Kt. Bern**
  - Projekthintergrund, -ziele und -vorgehen
  - **Projekthalte**
  - Was seither geschah
- Generelle Learnings

# Das Vorgehen im Überblick



# Schritt 1: Grundanforderungen an ein modernes Justizmanagement, Prämissen und Orientierungsrichtlinien

Gerichte und Strafverfolgungsbehörden des Kantons Bern



Grundanforderungen, Prämissen und Orientierungsrichtlinien

Justizmanagement:  
Grundsätzliches

- Generelle Entwicklungen
- Rahmenbedingungen
- Stellung und Verhältnis der Institutionen
- Kernfunktionen Obergericht
- Erwartungen an den Soll-Zustand
- Verbindliche Leitlinien
- „Kerngeschäft“ des Obergerichts (inkl. Grundsatzentscheide bzgl. erstinstanzliche Gerichte, Staatsanwaltschaft, Aufsichtsbehörden etc.)



Spezifisches für  
das Obergericht

## Ausgangslage für das Projekt „Restruct“: Beurteilung des Ist-Zustandes (Auszug)

Elemente des Ist-Zustandes	Kommentare / wesentliche Eckpunkte für das OGer
<b>Grundauftrag Obergericht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zu klären (gegenwärtig auch nicht stufengerechte Aufgaben)</li> </ul>
<b>Fallbearbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Keine effiziente Fallbearbeitung möglich, ungleiche Arbeitsverteilung, wenig Übersicht über die Geschäftslast, wenig Qualitätssicherung</b></li> </ul>
<b>Abläufe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Abläufe am Obergericht werden als schwerfällig und ohne Treiber empfunden. Beispiel: Wegen unklaren bzw. verzettelten Kompetenzen und Verantwortlichkeiten müssen bei Neuanstellungen viele Instanzen durchgegangen werden. So kann es sein, dass sich gute Leute aufgrund der langsamen Prozesse für ein anderes Angebot entscheiden.</li> </ul>
<b>Kompetenzordnung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Kompetenzordnung weist Lücken auf, ist gleichzeitig aber auch ein „Gnusch“. Dadurch entstehen unklare Situationen und Doppelspurigkeiten.</li> <li>Zu viele basisdemokratische Kompetenzen, zu wenig Delegation/Auftragstaktik mit Reporting, insb. bzgl. Aufsicht, Personal.</li> </ul>
<b>Formelle und informelle Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gemäss den Vorgaben funktioniert das Obergericht demokratisch, indem die Verantwortung für die viele Entscheide beim Plenum liegt.</b></li> <li><b>Zur Sicherung der allgemeinen Handlungsfähigkeit (Vermeidung eines „Flaschenhalses“) entspricht dies aber nicht der faktischen Situation: Einheiten oder Stellen werden mit der Erfüllung von Aufgaben betraut.</b></li> <li>Die Rückmeldungen der betrauten Einheiten oder Stellen sind aber kaum regelmässig und wenig systematisiert. Dies entspricht nicht der ihnen übertragenen Verantwortung.</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Kommunikation ist intern noch nicht dort, wo sie sein sollte:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklungsbedarf im Hinblick auf die Gesprächskultur und das Wohlbefinden (wie geht man miteinander um?)</li> <li>Die Tatsache, dass man kaum etwas voneinander weiss, ist auch eine Gefahr für die Qualität der Arbeit des Obergerichts</li> </ul> </li> <li>Extern erfolgt die Kommunikation eher zufällig und ohne klare Strategie. Publikation von Urteilen.</li> </ul>

# Ausgangslage für das Projekt „Restruct“: Entwicklungen am Obergericht

Elemente des Ist-Zustandes	Kommentare/ wesentliche Eckpunkte für das OGer
<b>Geschäftslast</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Geschäftslast nimmt tendenziell zu. Aufgaben, die nicht an das Obergericht gehören, sollten daher überdacht werden, um eine Entlastung zu erreichen.</li> <li>▪ Die Arbeitslast ist zudem innerhalb des Obergerichts ungleich verteilt (vgl. auch „Fallbearbeitung“)</li> </ul>
<b>Anforderungen und Komplexität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>In Administration und Aufsicht nehmen Anforderungen und Aufgaben zu.</b></li> <li>▪ <b>Dies gilt aber auch für das Kerngeschäft. Die Gründe sind mehrschichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Generell höhere Ansprüche der Parteien an die Qualität der Leistung und des Umfeldes (z. B. Freundlichkeit).</li> <li>– Die rechtsstaatlichen Anforderungen sind gestiegen (z.B. Begründungsdichte für Haftbeschlüsse).</li> <li>– Es sind vermehrt Querulanten im Rechtssystem, die mit einem sehr hohen Aufwand betreut werden müssen.</li> <li>– Die Akten werden generell umfangreicher.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Weiterbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Bedarf für Weiterbildung nimmt tendenziell ständig zu.</li> </ul>
<b>Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Die Ressourcen werden tendenziell knapper bzw. müssen zunehmend legitimiert werden.</b></li> </ul>

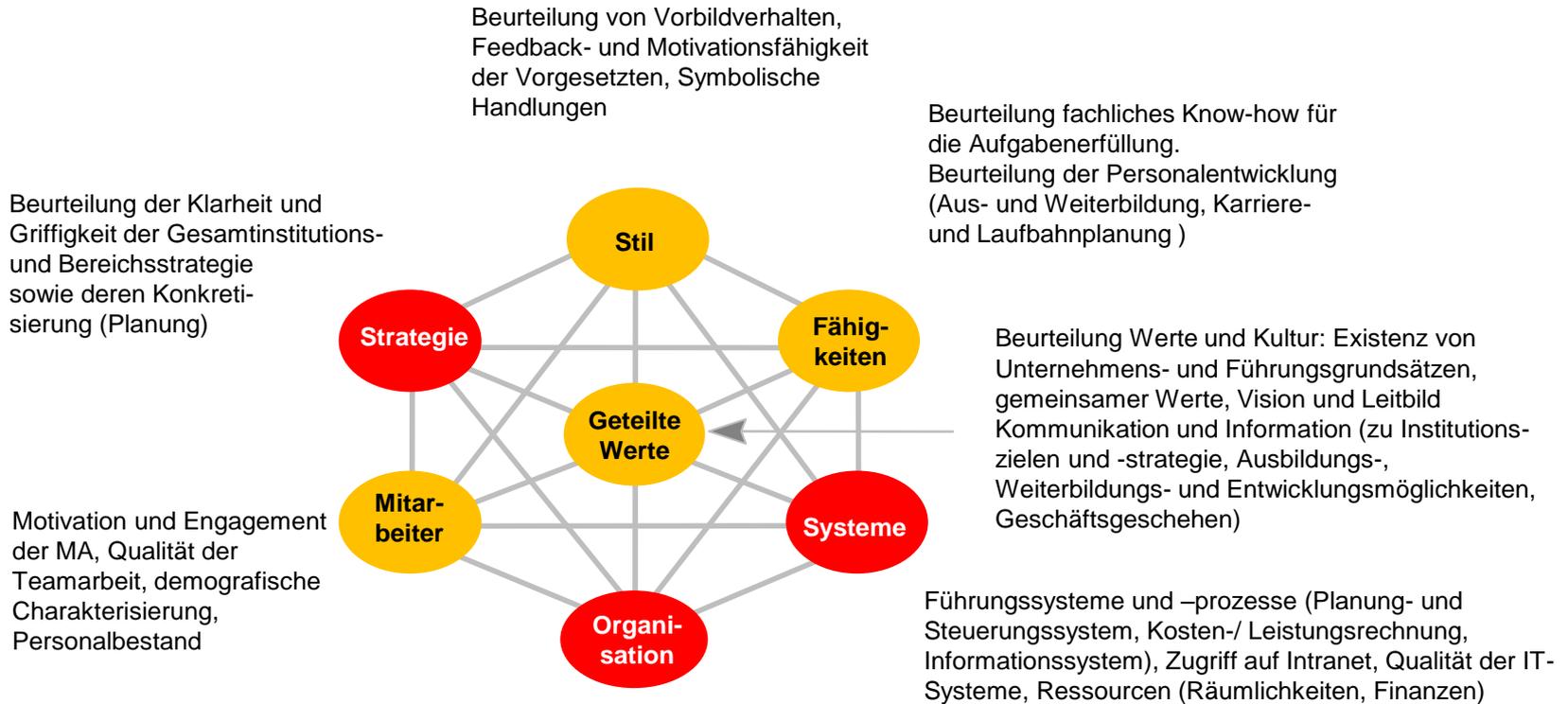
## Vorgaben, die in „Restruct“ zu berücksichtigen sind

Elemente	Kommentare / wesentliche Eckpunkte für das OGer
<p><b>Verfassungsrechtlicher Auftrag / Rechtsstaatliche Anforderungen (KV, BV, EMRK etc.) / Straf- und Zivilprozessordnungen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Richterliche Unabhängigkeit, Verfahrensgarantien, Legalitätsprinzip etc. als unbestrittene Grundlagen.</b></li> <li>▪ Modifikationen in den Prozessordnungen im Rahmen der eidg. Reformen sowie aufgrund von Restruct soweit organisatorisch/administrativ (ev. Etappierung).</li> </ul>
<p><b>Gerichtsorganisation/ Oberaufsicht (KV)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Die Bestimmungen der Kantonsverfassung bezüglich zweier oberster Gerichte im Kanton Bern (Obergericht und Verwaltungsgericht) sind für RESTRUCT als Prämisse zu betrachten.</b></li> <li>▪ Entwicklungsoffenheit gewährleisten (z. B. Shared Services wie bzgl. EDV, Personal- und Finanzadministration).</li> <li>▪ <b>Finanzautonomie von zentraler Bedeutung.</b></li> </ul>
<p><b>Effizienter Ressourceneinsatz (Art. 101 KV)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diesem Grundsatz kann und will sich das OGer nicht entziehen. Allerdings nicht im Rahmen eines „normalen“ NEF, sondern an die Justiz angepassten Vorgaben und Regelungen. Die Unabhängigkeit der Justiz ist sakrosankt: Eine Ressourcendotierung durch eine andere Staatsgewalt darf unter keinen Umständen erfolgen.</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Grundsätze (Art. 3 FLG)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Führungsorientierung</b></li> <li>– <b>Wirkungsorientierung</b></li> <li>– <b>Leistungsorientierung</b></li> <li>– <b>Kosten- und Erlösorientierung</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anwendung vor allem für die Justizverwaltung, bezüglich Kerngeschäft unter besonderem Vorbehalt der verfassungsrechtlichen Grundlagen.</li> <li>▪ Obwohl die Trennung von Obergericht und Verwaltungsgericht für das Kerngeschäft der Rechtssprechung als Prämisse gilt, sind Überlegungen, die Zusammenarbeit in den rückwärtigen Diensten gemeinsam zu optimieren, zu prüfen.</li> </ul>

# Prämissen zu verschiedenen Themenstellungen, die für das Obergericht gelten sollen (Auszug)

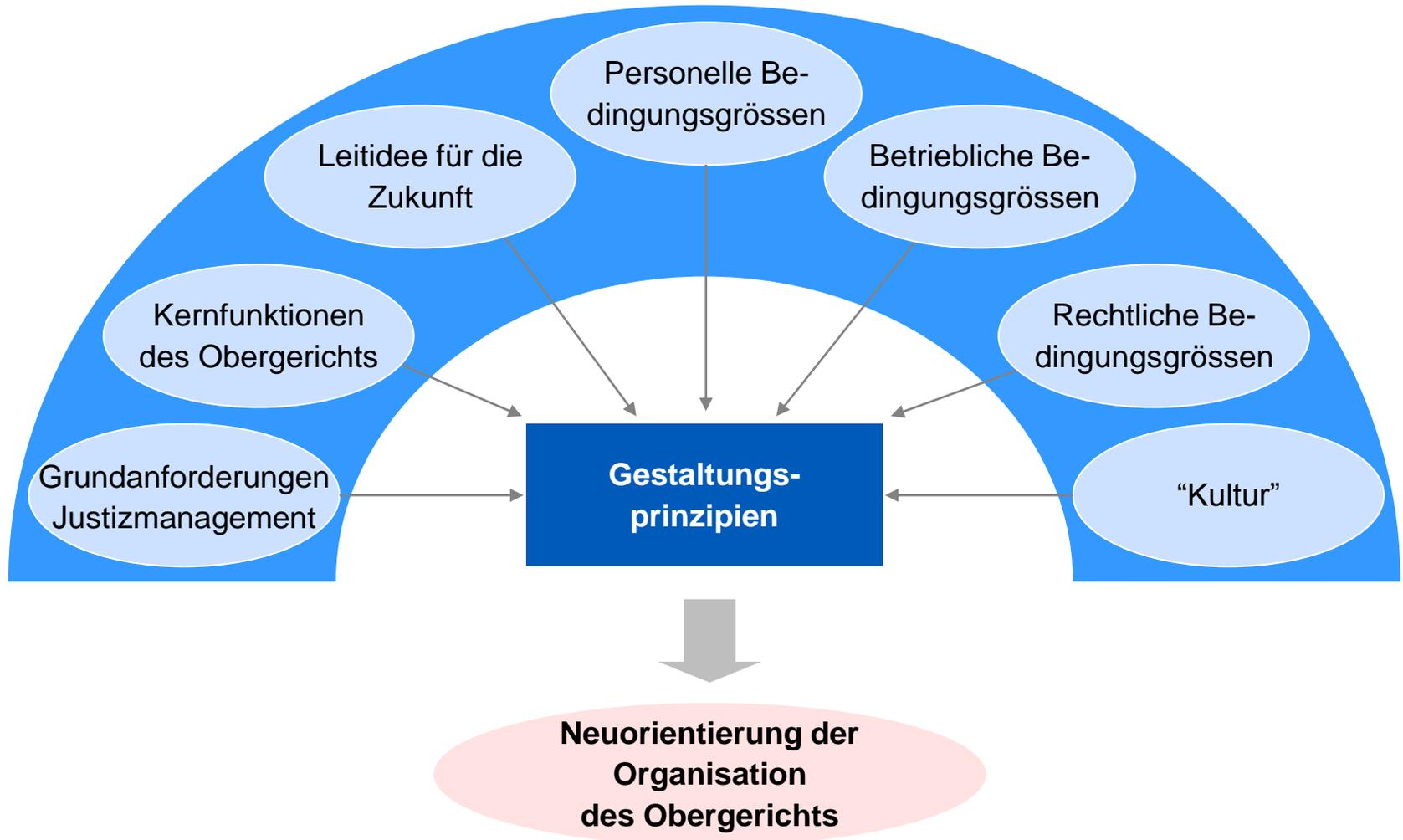
Elemente	Kommentare / wesentliche Eckpunkte für das OGer
<p><b>Leistungsverständnis (Kernaufgaben)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kernaufgaben:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zivilgerichtsbarkeit (obere Instanz)</li> <li>– Strafgerichtsbarkeit (obere Instanz)</li> <li>– Staatsanwaltschaft</li> <li>– Aufsicht 1. Instanz (Rechtsmittelinstanz, Justizaufsicht, Disziplinaraufsicht)</li> </ul> </li> <li>▪ Nebenaufgaben (überprüfen):                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– 1. Instanz: Handelsgericht, Wirtschaftsstrafgericht</li> <li>– Rekurskommission FFE</li> <li>– Aufsicht SchKG</li> <li>– Anwaltskammer</li> <li>– Prüfungskommission für Fürsprecher</li> </ul> </li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: flex-end; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lehrtätigkeiten an der Universität</li> <li>- Weiterbildungskommission</li> <li>- Stellungnahmen zu Gesetzesvorlagen</li> <li>- Management der Justiz/ Zusammenarbeit mit anderen Behörden</li> </ul> </div>
<p><b>Qualitätsverständnis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das OGer hat ein hohes Leistungs- und Qualitätsverständnis mit entsprechenden Anforderungen an das eingesetzte Führungsinstrumentarium und einem entsprechenden Bedürfnis an die Rückkoppelungen. Qualität braucht passende Strukturen, Prozesse, Instrumente und Personen.</li> <li>▪ Elemente des Qualitätsverständnisses:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verfahrensdauer (Verfahren werden zügig bewältigt. Die Verfahrensdauer ist dem Umfang, Schwierigkeitsgrad und der Bedeutung der Sache angemessen).</li> <li>– Inhaltliche Qualität</li> <li>– Einheitlichkeit</li> <li>– Richtigkeit der Urteile (Vorbildfunktion gegenüber der 1. Instanz)</li> <li>– Keine Verfahrensfehler (insb. gründliche Ermittlung des Sachverhalts)</li> <li>– Prägende Entscheide</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Elemente der Qualitätssicherung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Zielsetzungen bezüglich der Qualitätsanforderungen</b></li> <li>– <b>periodische und systematische Kontrollen der Dienstleistungen auf ihre Vereinbarkeit mit den Zielen einer zeitgemässen Justiz mit geeigneten Aufsichtsinstrumenten</b></li> <li>– <b>Justizangehörige werden laufend aus-/weitergebildet (Fach-, Methoden, Sozial- und Selbstkompetenz)</b></li> </ul> </li> </ul>

# Beurteilung der Situation anhand des 7-S-Modells aufgrund der Workshopergebnisse - Gesamtübersicht



- = Harte Faktoren
- = Weiche Faktoren

## Verschiedene Komponenten beeinflussen die Neuorientierung des Obergerichts



## Gestaltungsprinzipien lenken die organisatorische Neuorientierung in die gewünschte Richtung

**Gestaltungsprinzipien bündeln alle Ansprüche an die Organisation des Obergerichts in einige wenige, klar fassbare Grundsätze. Quelle ihrer Entwicklung sind die Grundanforderungen an ein modernes Justizmanagement und die übergeordnete Leitidee für die Neuordnung des Obergerichts aus Schritt 1**

Gestaltungsprinzipien helfen zu erkennen,

- was die neue Organisation können muss
- welchen Ansprüchen sie gerecht zu werden hat und
- welche Probleme durch sie zu lösen sind

Gestaltungsprinzipien können u. a. Aussagen machen

- zum generellen Fokus (Funktionen, Prozesse, Kunden, Produkte etc.)
- zur Spezialisierungs-, Standardisierungs- und Formalisierungsintensität
- zur Autonomie als Gesamteinheit im grösseren Kontext
- zu den Entscheidungs- und Weisungsmechanismen (z. B. Ausmass der Delegation)
- zur Schnelligkeit der Informations- und Entscheidungsprozesse
- zu Koordinationsmechanismen (personell, strukturell, Systeme)
- zur gültigen Führungsphilosophie und zur Zusammenarbeit im Team
- zur Leitungsspanne und Organisationstiefe
- zur (gemeinsamen) Ressourcennutzung bzw. zu Synergien

## Gestaltungsprinzipien für die Bestimmung der Organisationsvarianten des Obergerichts (Leitlinien für die Erfüllung des verfassungsmässigen Auftrags)



**Durch „Restruct“ wird das Obergericht handlungsfähiger, schafft sich kongruente Verantwortungsbereiche, kann besser geführt und gesteuert werden, ist mitarbeiterorientierter ausgerichtet, verstärkt die interne Zusammenarbeit, verfügt über eine höhere Informationsqualität, ist transparenter und pflegt sein Erscheinungsbild aktiver.**

**Damit können die Kernaufgaben des Obergerichts besser wahrgenommen werden.**

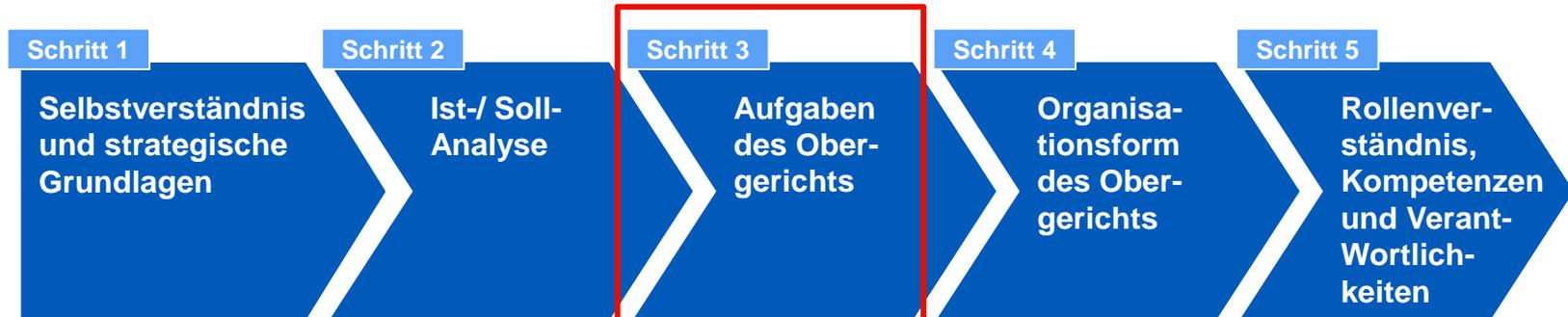
# Gestaltungsprinzipien und Hinweise zur ihrer Anwendung im zukünftigen Obergericht (Auszug)

Prinzipien	Anwendungshinweise	Konsequenzen für die Neuausrichtung
<b>Handlungsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Klare Trennung von strategischen und operativen Inhalten</b></li> <li>▪ Verantwortung für Arbeitsprodukt und -resultat auf allen Hierarchiestufen und in allen Projekten</li> <li>▪ Sicherung kurzer Wege für rasches Handeln (Information, Kommunikation, Entscheidungen)</li> <li>▪ Leistungsfähige Abläufe und Prozesse</li> <li>▪ <b>Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten zur Führung</b></li> </ul>	<p>wird zu einem späteren Zeitpunkt erarbeitet</p> <div style="text-align: center; border: 2px solid red; padding: 10px; background-color: white; margin: 20px auto; width: 80%;"> <p><b>Erstellung für sämtliche Gestaltungsprinzipien</b></p> </div>
<b>Kongruente Verantwortungsbereiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konsequente und kongruente Delegation der Aufgaben, Kompetenzen Verantwortung an tiefere Ebenen</li> <li>▪ Bezeichnung eindeutiger Anlaufstellen und Kontaktpersonen</li> </ul>	<p>wird zu einem späteren Zeitpunkt erarbeitet</p>

## Wesentliche Learnings aus der Klärung des Selbstverständnisses und der Erarbeitung der strategischen Grundlagen (Schritt 1)

- Es hat sich bewährt, **die erforderlichen Schritte, Methoden und Instrumente sowie die verantwortlichen Personen eindeutig festzulegen und konsequent damit zu arbeiten**. Das Projekt war von Beginn an auf einer klaren Fahrlinie.
- Die **Auseinandersetzung mit den normativ-strategischen Grundlagen braucht genügend eingeplante Zeit**, auch wenn der Zusammenhang mit dem „Endprodukt“ (= die neue Organisation) nicht unmittelbar erkennbar ist. Klarheit im Fundament ist essentiell für den Erfolg. → Diese Überlegungen sind im Obergericht auf sehr fruchtbaren Boden gefallen.
- Die **hochkarätige Zusammensetzung des Projektteams** (z. B. Obergerichtspräsident, Richter aus den div. Sparten, Generalsekretär, Vertreter des Kantons) führte zu anspruchsvollen Diskussionen, aber **zu einer breiten Abstützung der Entscheide**.
- Gestaltungsprinzipien festzulegen ist ein heuristischer Prozess und sehr qualitativ. Es ist aber in meiner Erfahrung **die einzige Möglichkeit, eine sinnvolle Brücke zwischen Strategie und Organisation zu bauen**. Ansonsten bleibt der Zusammenhang unklar und die Umsetzung orientierungslos.

# Das Vorgehen im Überblick



	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 4	Schritt 5
<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Übergeordnete Leitidee für die Neuausrichtung und Ansatzpunkte für Optimierungspotenziale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Präzise Eingrenzung des Veränderungsbedarfes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherstellung der adäquaten Ausrichtung der zukünftigen Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auswahl einer effektiven und effizienten Organisationsform für das Obergericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablierung der vertikalen Organisationshierarchie am Obergericht</li> </ul>
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konkretisierung der Grundanforderungen an ein modernes Justizmanagement im Obergericht des Kantons Bern</li> <li>▪ Festlegung der gültigen Prämissen und Orientierungsrichtlinien für die Neuordnung des Obergerichts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gegenüberstellung der Soll-Vorstellungen (Schritt 1) mit dem Ist-Zustand (Hauptmängel)</li> <li>▪ keine detaillierte [zusätzliche] Ist-Analyse ...</li> <li>▪ ... sondern Vorwärtsstrategie („grüne Wiese“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Präzisierung der primären Tätigkeitsfelder und deren Kernaufgaben</li> <li>▪ Identifikation der Rechtsgrundlagen, der Kunden und der Institution selber an die Leistungserbringung</li> <li>▪ Erfolgsfaktoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorbereitung grundlegender organisatorischer Alternativen</li> <li>▪ Festlegung gültiger Auswahlkriterien</li> <li>▪ Beurteilung der Alternativen</li> <li>▪ Entscheidung für ein Modell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konkretisierung des Rollenverständnisses in der neuen Organisation</li> <li>▪ Festlegung passender und kongruenter Kompetenzen und Verantwortlichkeiten</li> </ul>

## Schritt 3: Aufgaben des Obergerichts



- **Konkretisierung der Aufgaben und Kernfähigkeiten des Obergerichts:** Präzisierung der primären Tätigkeitsfelder und ihrer Kernaufgaben (inkl. Führung und Aufsicht über die erstinstanzlichen Gerichte), Festlegung der generell nötigen Kernfähigkeiten und Herleitung der erforderlichen Führungs- und Unterstützungsaufgaben. Identifikation der Anforderungen der Rechtsgrundlagen, der Kunden und der Institution selber an die Leistungserbringung sowie entsprechende Erfolgsfaktoren (essenzielle Faktoren/ Umstände/ Fähigkeiten etc. für den Prozesserfolg).
- **Ziel:** Identifikation der Ansatzpunkte für die zukünftigen Strukturen des Obergerichts. Sicherstellung der adäquaten Ausrichtung der zukünftigen Organisation.
- **Vorgehensweise:** Vorbereitung durch Experten, Arbeitsgespräche, Workshop mit Projektteam, Verdichtung durch Experten.

## Schritt 3: Um die neue Organisation bestimmen zu können, müssen die Aufgaben und nötigen Kernfähigkeiten des Obergerichts präzise bestimmt werden

### Portrait des Obergerichts (aufgrund der Erkenntnisse anzupassen)

Das Obergericht ist die oberste kantonale gerichtliche Behörde für Zivil- und Strafsachen. Es übt zudem die Aufsicht über die erstinstanzlichen Gerichte sowie die Untersuchungsrichterämter aus. Das Obergericht ist zur Hauptsache als Rechtsmittelinstanz in Zivil- und Strafsachen tätig. Als erste Instanz behandelt das Obergericht handelsrechtliche Streitigkeiten sowie Wirtschaftsstrafsachen. Zudem sind dem Obergericht die Fürsprecherprüfungskommission, die Anklagekammer, die Anwaltskammer und die kantonale Zentralbehörde für internationale Rechtshilfe angegliedert.



### Konkretisierung der zukünftigen Aufgaben und Kernfähigkeiten des Obergerichts

Generelle Tätigkeiten



Führungs- & Unterstützungsaufgaben

- 1 Primäre Tätigkeitsfelder aufgrund der formulierten Prämissen und Orientierungsrichtlinien (Schritt 1)
- 2 Kernaufgaben in diesen Tätigkeitsfeldern
- 3 Anforderungen an die Leistungserbringung in den Tätigkeitsfeldern
- 4 Nötige Kernfähigkeiten für die Leistungserbringung
- 5 Erforderliche Führungs- und Unterstützungsaufgaben

# Konkretisierung der Aufgaben und zukünftigen Kernfähigkeiten des Obergerichts

## 1 Primäre Tätigkeitsfelder

- Welche primären Tätigkeitsfelder hat das Obergericht aufgrund der formulierten Grundanforderungen, Prämissen und Orientierungsrichtlinien für die Neuordnung (Schritt 1)?

## 2 Kernaufgaben in den Tätigkeitsfeldern

- Welche grundsätzlichen Aufgaben sind in den einzelnen Tätigkeitsfeldern zu bearbeiten?

## 3 Anforderungen an die Leistungserbringung

- Welche Anforderungen stellen die relevanten Rechtsgrundlagen, das Gesamtsystem, die Kunden und das Obergericht selber an die Leistungserbringung in den einzelnen Tätigkeitsfeldern? Welches sind die Konsequenzen dieser Anforderungen für das Obergericht?

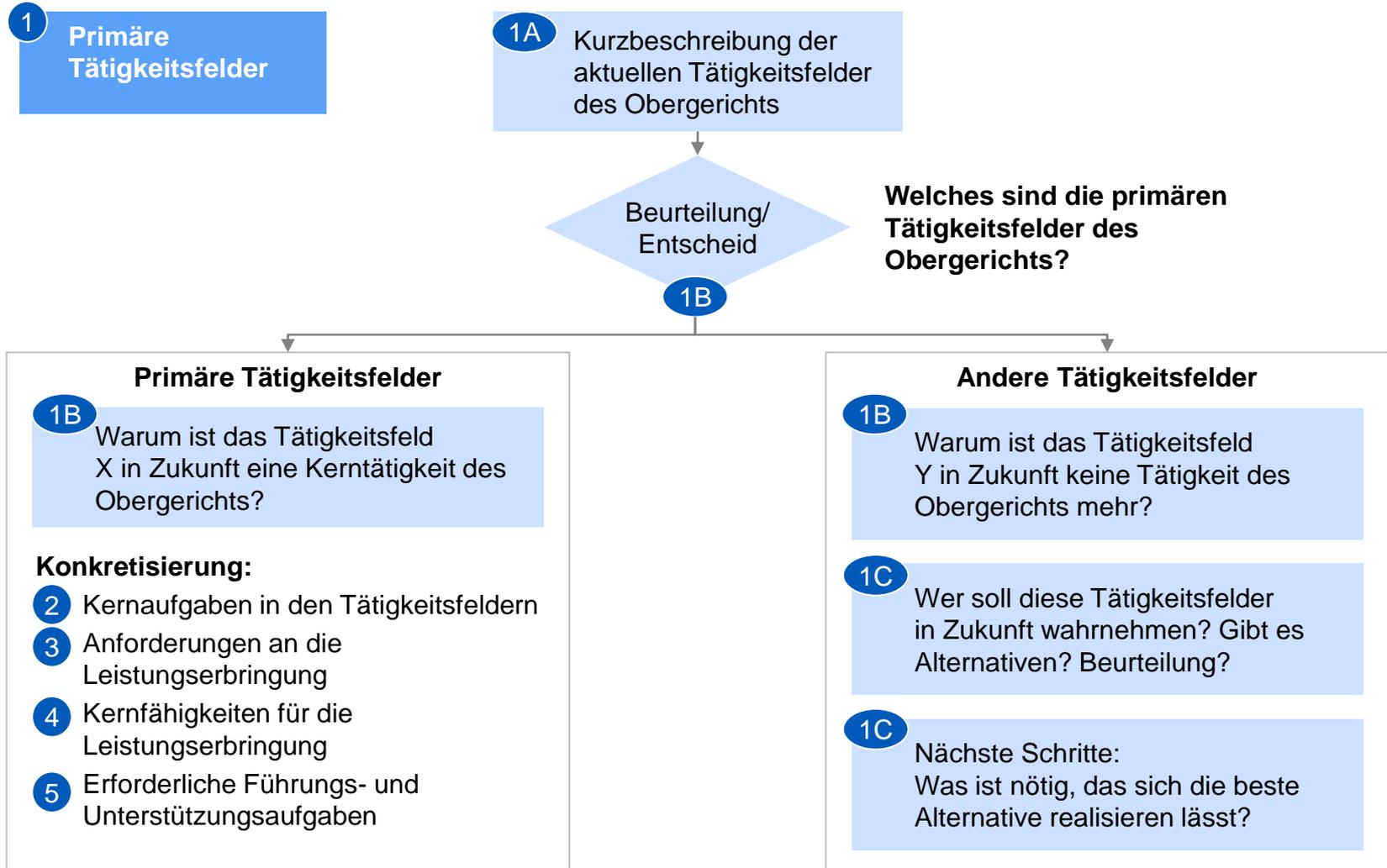
## 4 Kernfähigkeiten für die Leistungserbringung

- Welche Kernfähigkeiten sind nötig, um die definierten Kernaufgaben im Sinne der formulierten Anforderungen erfolgreich zu erfüllen?

## 5 Erforderliche Führungs- und Unterstützungsaufgaben

- Welche Führungs- und Unterstützungsaufgaben sind am Obergericht zusätzlich nötig, damit die Kernaufgaben erfolgreich wahrgenommen werden können?

# Welches sind die primären Tätigkeitsfelder des Obergerichts?



1A Primäre Tätigkeitsfelder

# Kurzbeschreibung der heutigen Tätigkeiten des Obergerichts (Auszug)

Tätigkeitsfelder (gem. Schritt 1 RESTRUCT)	Kurzbeschreibung der Tätigkeitsfelder	Anteil an Gesamtaufwand (geschätzt)
<b>Zivilgerichtsbarkeit (obere Instanz)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Obergericht ist als Rechtsmittelinstanz die oberste kantonale gerichtliche Behörde für Zivilsachen -&gt; Zivilabteilung/Appellationshof/Zivilkammern                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheide über Appellationen (Art. 333 ff. ZPO), Nichtigkeitsklagen (Art. 359 ff. ZPO) und Beschwerden (Art. 374 ff. ZPO), Weiterziehungen (Art. 23a, Art. 26c Abs. 3, Art. 26e, Art. 36, Art. 40b Abs. 3 EG ZGB), Kompetenzkonfliktverfahren, Ablehnungsentscheide, Administrativentscheide (Plenum)</li> <li>- E-BZPO noch offen</li> </ul> </li> </ul>	<p>.... % des gesamten Arbeitsaufwandes</p>
<b>Strafgerichtsbarkeit (obere Instanz)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Obergericht ist als Rechtsmittelinstanz die oberste kantonale gerichtliche Behörde für Strafsachen -&gt; Strafabteilung/Strafkammern/Anklagekammer bzw. Kassationshof                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bisher: Appellation -&gt; Strafkammern bzw. Kassationshof bei Urteilen Wirtschaftsstrafgericht, (Art. 334 ff. StrV), Revision -&gt; Kassationshof (Art. 368 ff. StrV), Rekurs und Beschwerde -&gt; Anklagekammer (Art. 322 bzw. Art. 327 ff. StrV), Ablehnungsentscheide, Administrativentscheide (Plenum)</li> <li>- Rechtsmittelaufsicht über die Jugendgerichtsbarkeit/Jugendstaatsanwaltschaft - &gt; 1. Strafkammer (bezüglich Vollzug Jugendgerichtsbarkeit zusammen mit JGK)</li> <li>- E-StPO: Entscheide über Zwangsmassnahmen ??? (Art. 19 E-StPO), Beschwerden (Art. 20/401 ff. E-StPO), Berufungen und Revisionsgesuche (Art. 21/406 ff. bzw. Art. 417 ff. E-StPO)</li> </ul> </li> </ul>	<p>.... % des gesamten Arbeitsaufwandes</p>
<b>Verwaltungsgerichtsbarkeit (obere Instanz) (einzige Instanz)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Behandlung von Beschwerden gegen Entscheide der Prüfungskommission für Fürsprecher/ Anwälte und Rekurse gegen Präsidialverfügungen (mit KAG in Zuständigkeit Verwaltungsgericht)</b></li> <li>▪ Abberufungsverfahren (Art. 41 PG)</li> </ul>	<p>.... % des gesamten Arbeitsaufwandes</p>

1B Primäre Tätigkeitsfelder

# Zukunft: Primäre Tätigkeit des Obergerichts oder nicht? (Auszug)

Tätigkeitsfelder (gem. Schritt 1 RESTRUCT)	Primäre Tätigkeit Ja/ Nein?	Begründung
Zivilgerichtsbarkeit (obere Instanz)	JA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Art. 98 KV</li> <li><b>Offen:</b> Weiterziehung (E-BZPO?); materiell (ZGB) eher Oger, formell (VRPG) eher Vger – formell (BBG) eher Oger (ev. Reko, da nicht stufengerecht???)</li> </ul>
Strafgerichtsbarkeit (obere Instanz)	JA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Art. 99 KV (inkl. Rechtsmittelaufsicht)</li> <li><b>Offen:</b> Zwangsmassnahmengericht (E-StPO)</li> </ul>
Verwaltungsgerichtsbarkeit (obere Instanz)	NEIN	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>mit KAG in Zuständigkeit Verwaltungsgericht</b></li> </ul>
(einzige Instanz)	JA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abberufungsverfahren</li> </ul>
Staatsanwaltschaft/ Generalprokuratur	NEIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zwar gewisse Berührungspunkte, aber Trennung zwischen Staatsanwaltschaft und Oger</li> <li><b>Offen:</b> Staatsanwaltschaftsmodell (E-StPO)</li> </ul>
Aufsicht 1. Instanz	JA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrativaufsicht und allgemeine Fachaufsicht (Art. 8 Abs. 2 GOG). Wer sie genau wahrnimmt, ist zu diskutieren</li> </ul>
Aufsicht Strafverfolgungsbehörden	NEIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausser Rechtsmittelaufsicht -&gt; Strafgerichtsbarkeit</li> </ul>
Aufsicht Obergericht	NEIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschwerde (Art. 18 GOG). Varianten: Verzicht, BGer, Vger, Aufsichtsbeschwerde, analog Ablehnung (<b>zu klären</b>)</li> </ul>
	JA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beaufsichtigung der Geschäftsführung (administrative und allgemeine Fachaufsicht)</li> </ul>

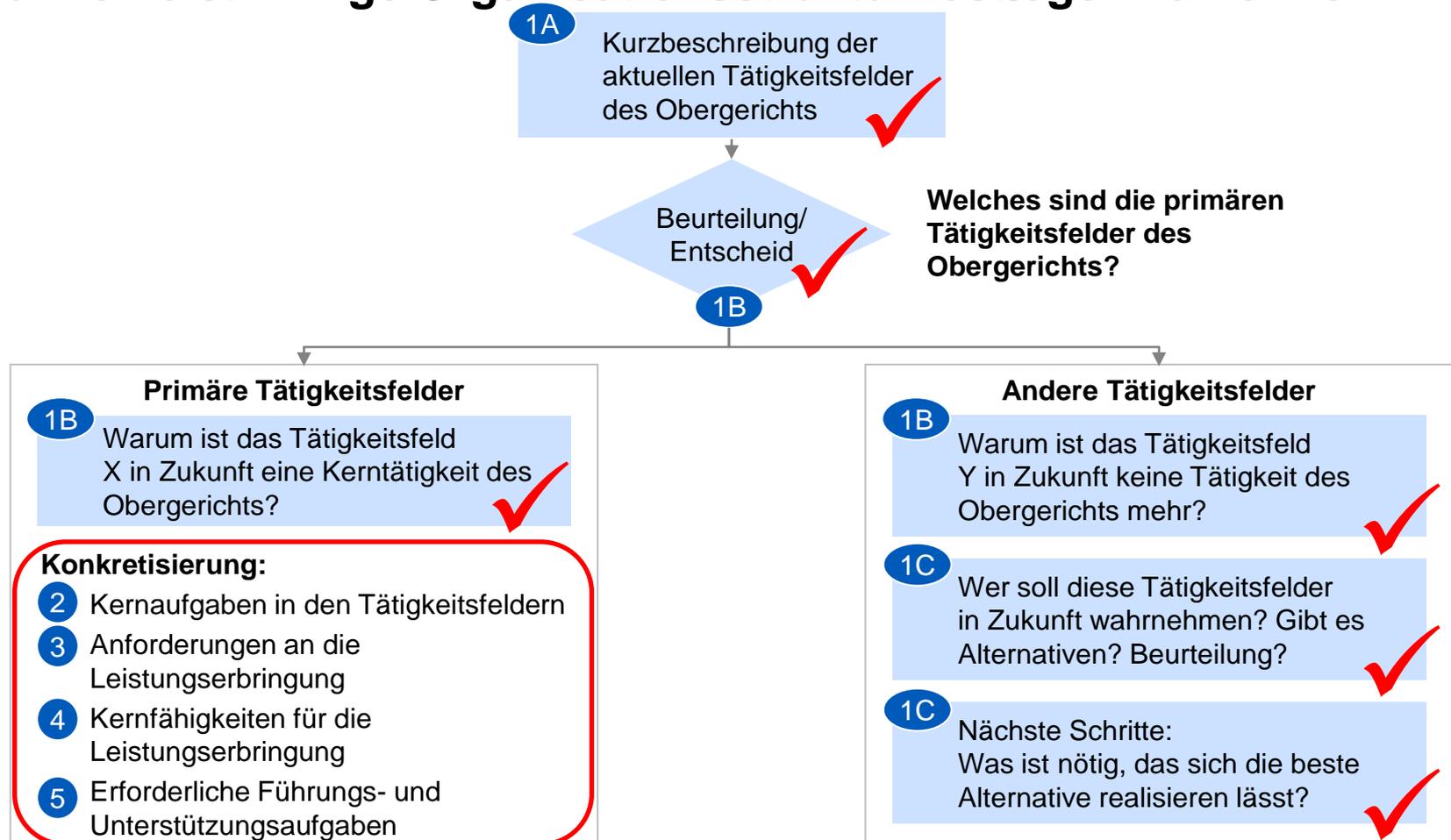
Projektergebnis

1C Primäre Tätigkeitsfelder

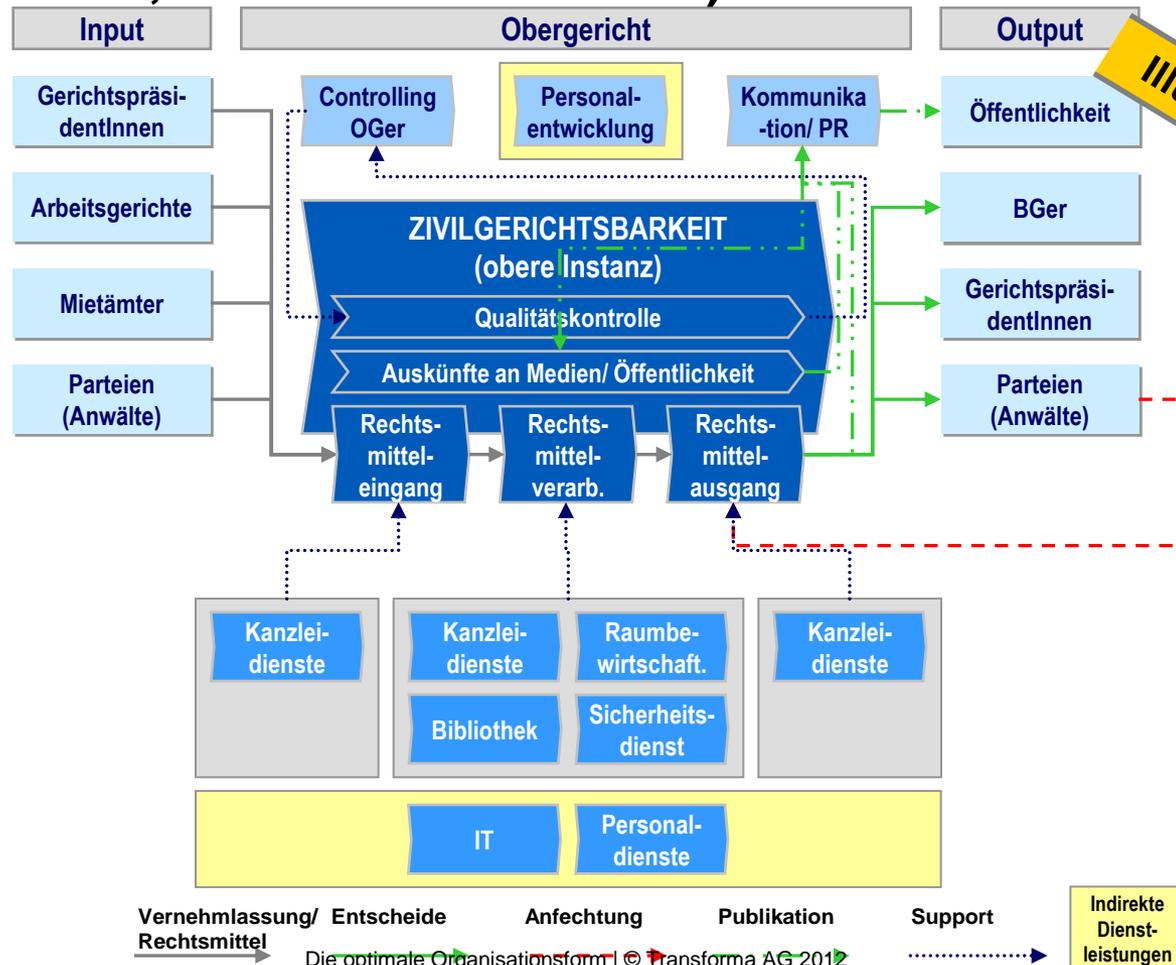
## Was passiert mit den Tätigkeitsfelder, die das Obergericht in Zukunft abgeben möchte? (Auszug)

Tätigkeitsfelder)	An wen abgeben?	Beurteilung/ Voraussetzungen für die Realisierung	Nächste Schritte
<b>Staatsanwaltschaft/ Generalprokurator</b>	OFFEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abhängig von Staatsanwaltschaftsmodell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsgruppe Maurer</li> </ul>
<b>Aufsicht Strafverfolgungsbehörden</b>	OFFEN (Lösung analog zu Staatsanwaltschaft, siehe oben)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abhängig von Staatsanwaltschaftsmodell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsgruppe Maurer</li> </ul>
<b>Aufsicht Obergericht:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschwerde gemäss Art. 18 GOG</li> </ul>	OFFEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abklärungen laufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frédéric Kohler</li> </ul>
<b>Wirtschaftsstrafergericht</b>	OFFEN	Möglichkeiten: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regionalgerichte</li> <li>▪ Beso. kant. Wirtschaftsstrafergericht</li> <li>▪ Fachgericht (analog Handelsgericht)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsgruppe Maurer</li> </ul>
<b>Fürsorgerische Freiheitsentziehung/ persönliche Fürsorge</b>	Verwaltungsjustiz: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regierungsstatthalter bzw. Oberwaisenkammer</li> <li>▪ Verwaltungsgericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1. Beschwerdeinstanz</li> <li>▪ 2. Beschwerdeinstanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koordinationsgespräch mit Vger (Arbeitsgruppe VRPG)</li> </ul>
<b>Aufsicht SchKG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerichte</li> <li>▪ JGK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerichte = 1. Rechtsmittelinstanz</li> <li>▪ Restliche Aufgaben (ausser 2. Rechtsmittelinstanz = OGer). Lösung im Rahmen von NEF/ dezentrale Verwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ?</li> </ul>

**Die zukünftigen Tätigkeitsfelder des OGer sind bereits bestimmt und eingegrenzt. Sie müssen weiter detailliert werden, um eine stimmige Organisationsstruktur festlegen zu können**



# Das Design einer leistungsfähigen Organisationsstruktur bedingt, dass die internen Zusammenhänge im OGer und die externe Einbettung in das Gesamtsystem eindeutig geklärt sind (Schnittstellen, Koordinationsbedarf)



Illustrativ

## Bei dieser Detaillierung werden Informationen erhoben und diskutiert, die nicht nur im Projektschritt 4, sondern auch für die Schritte 5 und 6 wichtig sind

### Schritt 4

#### Organisationsform des Obergerichts

Die genaue Kenntnis der **Kernaufgaben bzw. Arbeitsprozesse** in den bereits festgelegten Tätigkeitsfeldern des Obergerichts ist insbesondere notwendig, um **in der neuen Grobstruktur des Obergerichts eindeutig abgegrenzte Organisationseinheiten bzw. Funktionen bilden zu können** (eindeutige Zuordnung der Kernaufgaben bzw. Arbeitsprozesse zu organisatorischen Einheiten bzw. Funktionen)

### Schritt 5

#### Rollenverständnis, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

Die genaue Kenntnis der **nötigen Ressourcen & Fähigkeiten**, der **konkreten Funktionen** und **nötigen Managementfunktionen** sowie der **erforderlichen Kompetenzen** („Dürfen“) ist insbesondere notwendig, um **die Rollen in der zukünftigen Organisation eindeutig festzulegen und kongruente Pakete mit Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu bilden**

### Schritt 6

#### Führungsabläufe

Die genaue Kenntnis der pro Tätigkeitsfeld bzw. Hauptprozess nötigen **Unterstützungsprozesse** sowie die **Abbildung der Einbettung im Gesamtsystem** (intern und extern) ist notwendig, um die Organisationsstruktur weiter zu detaillieren und dabei insbesondere **die Koordination zu regeln (Festlegung passender Koordinationsgremien, Definition der nötigen Informations- und Entscheidungsprozesse)**

## Prozesskategorien

### Managementprozesse

Alle grundlegenden Managementaufgaben, die sich mit der Gestaltung, Lenkung / Steuerung und Entwicklung des Obergerichts und seiner Potenziale befassen

### primäre Kernprozesse

Alle Aktivitäten im Zusammenhang mit dem praktischen Vollzug des Kerngeschäfts des Obergerichts (Leistungserstellungsprozesse)

### sekundäre Kernprozesse

Aktivitäten, die flankierend zum praktischen Vollzug des Kerngeschäfts am Obergericht erfüllt werden

### Unterstützungsprozesse

Bereitstellung der Infrastruktur und Erbringung der internen Dienstleistungen, die zum effektiven und effizienten Vollzug der Kern- und Managementprozesse nötig sind

## Hauptprozesse des Obergerichts

Projektergebnis

Strategische Führung und Planung

Operative Führung OGer

Controlling Obergericht

Personalentwicklung

Kommunikation/ PR

**STRAFGERICHTSBARKEIT (obere Instanz)**

**ZIVILGERICHTSBARKEIT (obere Instanz)**

**HANDELSGERICHTSBARKEIT (einzige Instanz)**

**PROROGATIONEN (einzige Instanz)**

**BUNDESRECHTLICHE ZIVILVERFAHREN (einzige Instanz)**

**ABBERUFUNGSVERFAHREN (einzige Instanz)**

**ALLGEMEINE FACHAUFSICHT 1. INSTANZ (STRAFRECHT)**

**ALLGEMEINE FACHAUFSICHT 1. INSTANZ (ZIVILRECHT)**

**ADMINISTRATIVAUF SICHT 1. INSTANZ**

**RECHTSMITTELAUF SICHT SchKG**

**STELLUNGNAHMEN & ZUSAMMENARBEIT MIT AND. BEHÖRDEN**

**FORENSISCHE AUS- UND WEITERBILDUNG**

**AUF SICHT ÜBER PRAKTIZIERENDE ANWÄLTE/ INNEN**

**ANWALTSPRÜFUNG**

Kanzleidienste

Führungsunterstützung OGer

Controlling 1. Instanz

Sicherheitsdienst

Raumbewirtschaftung

Finanz- und Rechnungswesen

Personaldienst

IT

Bibliothek

Hauswartung und Reinigung

## **Detaillierung aller relevanten Grundlagen und Zusammenhänge sämtlicher Hauptprozesse des Obergerichts**

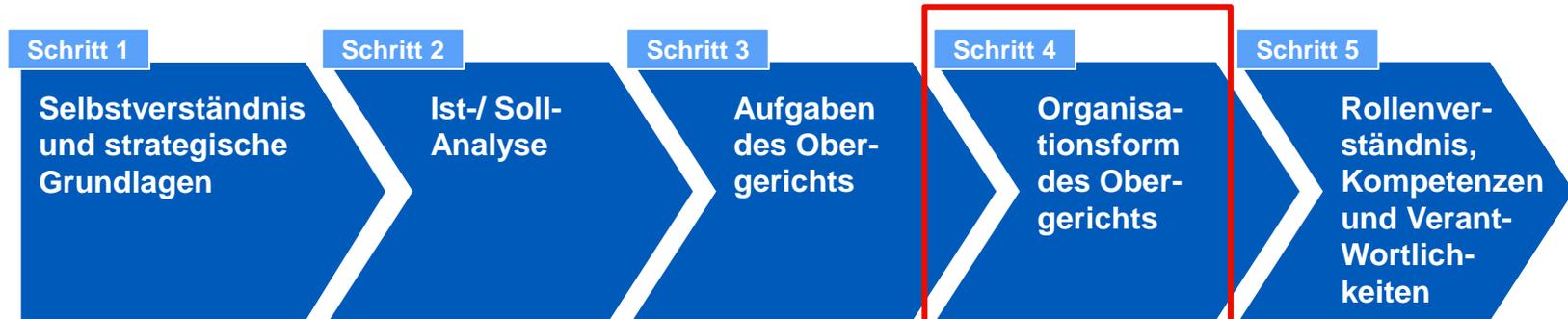
- **Definition**
- Kernaufgaben im Tätigkeitsfeld
- Nötige Ressourcen und Fähigkeiten
- Nötige Funktionen
- Nötige Managementfunktionen
- Nötige Kompetenzen («Dürfen»)
- Nötige Unterstützungsprozesse
- Einbettung in das Gesamtsystem (Schnittstellen, Koordinationsbedarf)

**Erstellung für sämtliche Hauptprozesse**

## Wesentliche Learnings aus der Festlegung der Aufgaben (Schritt 3)

- **Ein Prozess hat für einen Richter eine ganz andere Bedeutung als für einen Betriebswirtschaftler!**
- **Über die internen Zusammenhänge im System und die externe Einbettung in das Gesamtsystem muss eine sehr hohe Transparenz bestehen**, sollen die anschliessend zu designenden organisatorischen Alternativen Relevanz haben.
- Zur Erhebung ist viel Zeit erforderlich, was teilweise erklärungsbedürftig sein kann. **Bei komplexen Gebilden wie dem hier besprochenen abkürzen zu wollen führt mit Sicherheit in die Irre** → GiGo (Garbage in, Garbage out)
- Zudem werden für eine erfolgreiche Implementierung wertvolle Grundlagen erarbeitet.

# Das Vorgehen im Überblick



	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 4	Schritt 5
<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Übergeordnete Leitidee für die Neuausrichtung und Ansatzpunkte für Optimierungspotenziale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Präzise Eingrenzung des Veränderungsbedarfes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherstellung der adäquaten Ausrichtung der zukünftigen Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auswahl einer effektiven und effizienten Organisationsform für das Obergericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablierung der vertikalen Organisationshierarchie am Obergericht</li> </ul>
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konkretisierung der Grundanforderungen an ein modernes Justizmanagement im Obergericht des Kantons Bern</li> <li>▪ Festlegung der gültigen Prämissen und Orientierungsrichtlinien für die Neuordnung des Obergerichts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gegenüberstellung der Soll-Vorstellungen (Schritt 1) mit dem Ist-Zustand (Hauptmängel)</li> <li>▪ keine detaillierte [zusätzliche] Ist-Analyse ...</li> <li>▪ ... sondern Vorwärtsstrategie („grüne Wiese“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Präzisierung der primären Tätigkeitsfelder und deren Kernaufgaben</li> <li>▪ Identifikation der Rechtsgrundlagen, der Kunden und der Institution selber an die Leistungserbringung</li> <li>▪ Erfolgsfaktoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorbereitung grundlegender organisatorischer Alternativen</li> <li>▪ Festlegung gültiger Auswahlkriterien</li> <li>▪ Beurteilung der Alternativen</li> <li>▪ Entscheidung für ein Modell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konkretisierung des Rollenverständnisses in der neuen Organisation</li> <li>▪ Festlegung passender und kongruenter Kompetenzen und Verantwortlichkeiten</li> </ul>

## Schritt 4: Organisationsform des Obergerichts



- **Festlegung einer Organisationsform für das Obergericht:** Vorbereitung grundlegender organisatorischer Alternativen (unter Berücksichtigung der geleisteten Arbeiten in den Vorprojekten), Festlegung gültiger Auswahlkriterien, Beurteilung der Alternativen und Entscheidung für ein Modell.
- **Ziel:** Auswahl einer effektiven und effizienten Rahmenorganisation für das Obergericht.
- **Vorgehensweise:** Vorbereitung durch Experten, Beurteilung und Auswahl in Workshop Projektteam, Ausarbeitung durch Experten.

**Input für die Bestimmung der organisatorischen Alternativen bilden die diversen Projektergebnisse, die in den Arbeitsschritten 1 und 3 erarbeitet wurden**

**Input**

**Selbstverständnis und strategische Grundannahmen (Schritt 1)**

Illustrativ

Prämissen zu verschiedenen Themenstellungen, die für das Obergericht gelten sollen (2/5)

Elemente	Kommentare/ wesentliche Eckpunkte für das OGER
Umgang mit den Kunden / Anwaltschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eine gute Justiz ist jene, die beim Kunden ankommt. Dazu gehören:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Adäquate Umgangsformen/Anstand</li> <li>Fair Trial (offene, korrekte, klare, freundliche und unparteiliche Behandlung)</li> <li>Information der Rechtssuchenden über die Schritte im Verfahren</li> </ul> </li> <li>Aufgrund von BEJUBE wurden wichtige Erkenntnisse zur Gerichtsatmosphäre bzw. zur Haltung am OGER gewonnen. Niemand am OGER bestreitet die nötigen Einstellungen etc. Schwieriger ist die konsequente Umsetzung, da kaum justiziabel. Möglichkeiten sind:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterbildung</li> <li>Periodische Befragungen</li> <li>Auswertung von Reklamationen („Briefkasten“)</li> </ul> </li> <li>Entwicklung eines Dienstleistungsbewusstseins (Corporate identity)</li> </ul>
Team- und Konfliktfähigkeit (intern)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Arbeit am OGER erfordert eine hohe Team- und Konfliktfähigkeit. Gewünscht wird eine grosse Fähigkeit zur Zusammenarbeit.</li> <li>Parallel zu RESTRUCT soll eine Initiative gestartet werden, die hier (und in der Kommunikation) Verbesserungen bringt.</li> </ul>

**Tätigkeitsfelder/ Hauptprozesse (Schritt 3)**

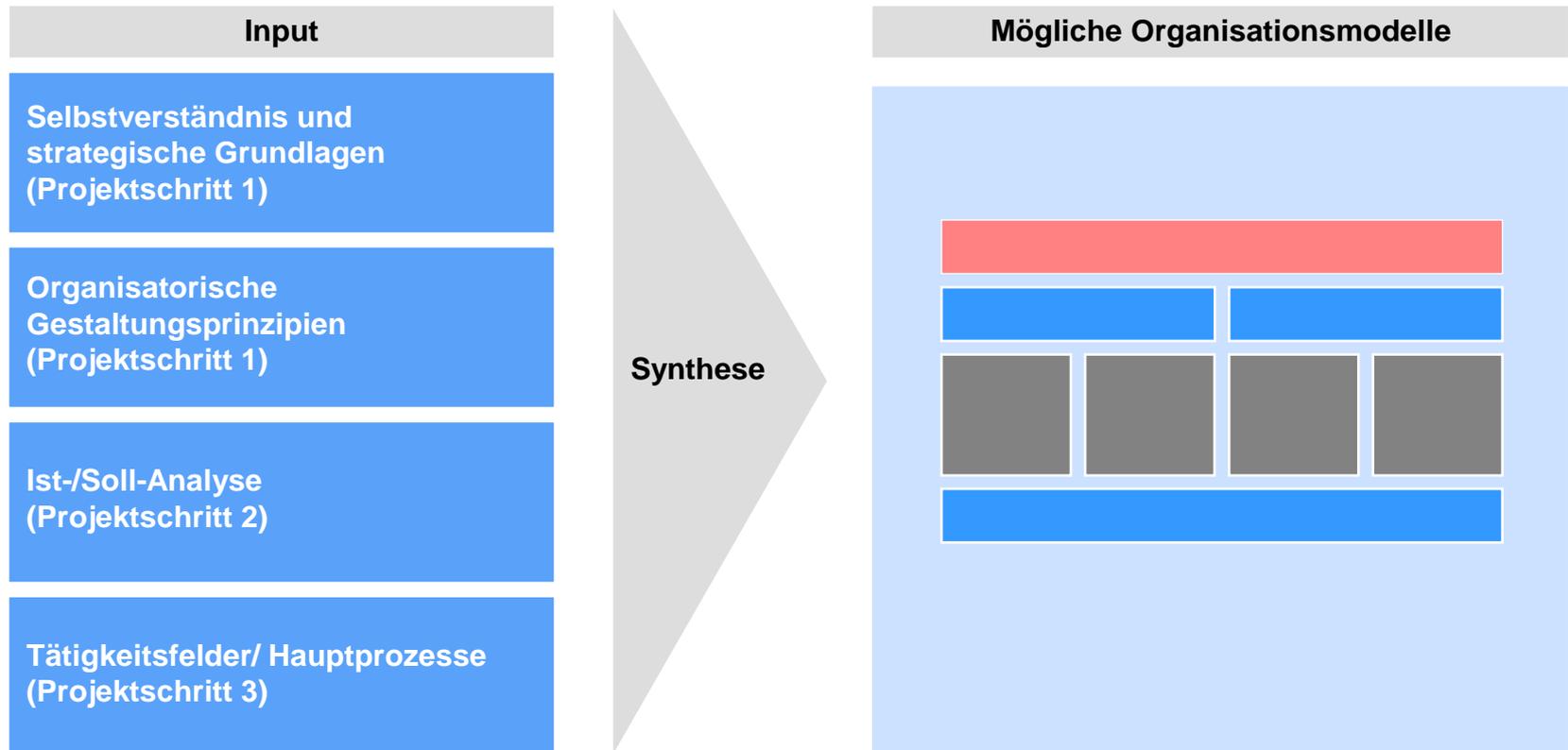


**Organisatorische Gestaltungsprinzipien (Schritt 1)**



## Damit mögliche organisatorische Alternativen festgelegt werden können, muss die Art der Arbeitsteilung im Obergericht festgelegt wird

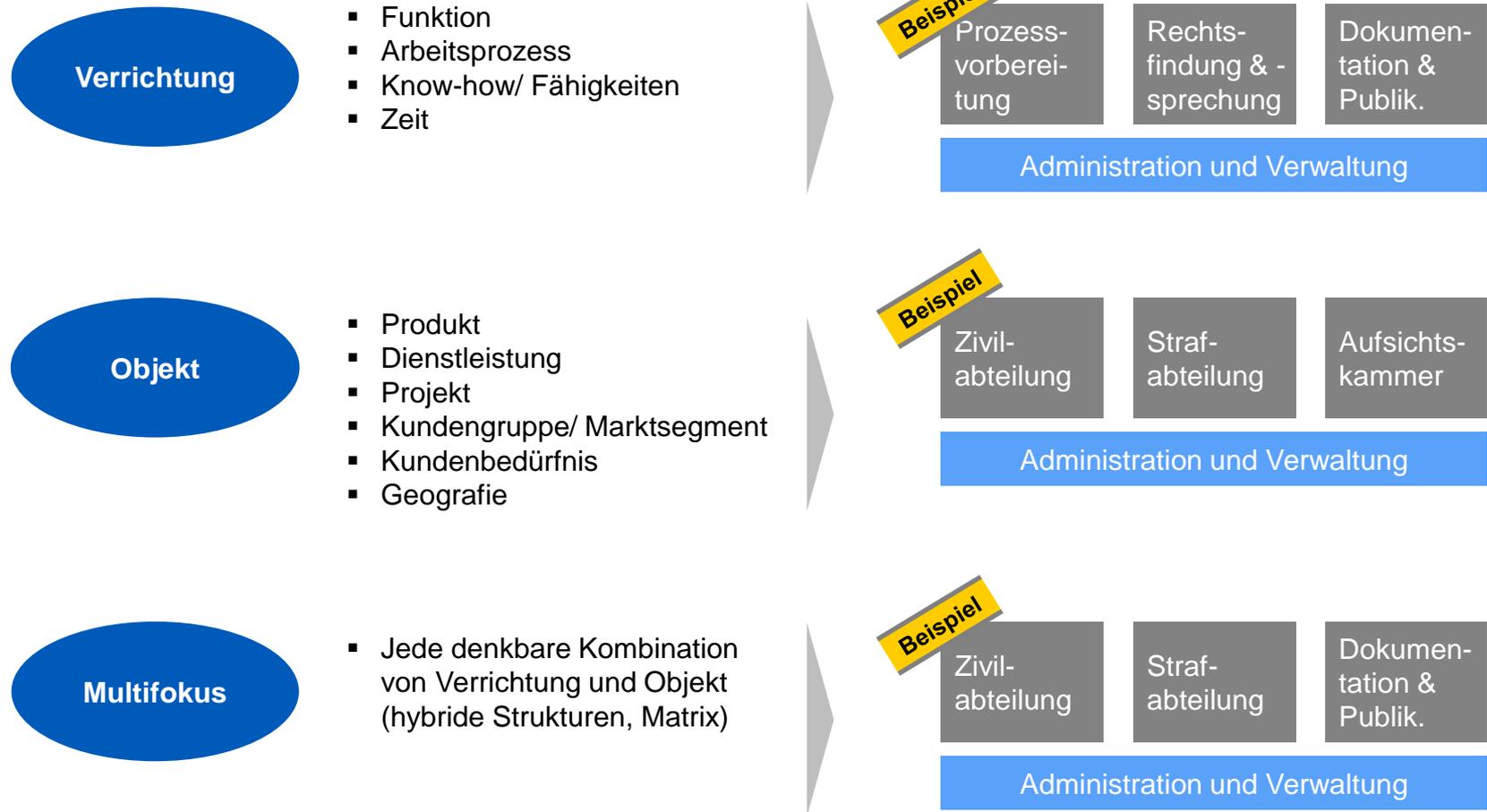
Die Art der Arbeitsteilung im Obergericht wird festgelegt, indem **die Kernaktivitäten sinnvoll gruppiert werden, so dass sie dem Selbstverständnis und den strategischen Grundlagen, den organisatorischen Gestaltungsprinzipien und den identifizierten Tätigkeitsfeldern/ Hauptprozessen des OGer genügen**



## **Für eine sinnvolle Gruppierung zu Einheiten/ Funktionen kann die Reflektion bestimmter Fragen als Leithilfe dienen**

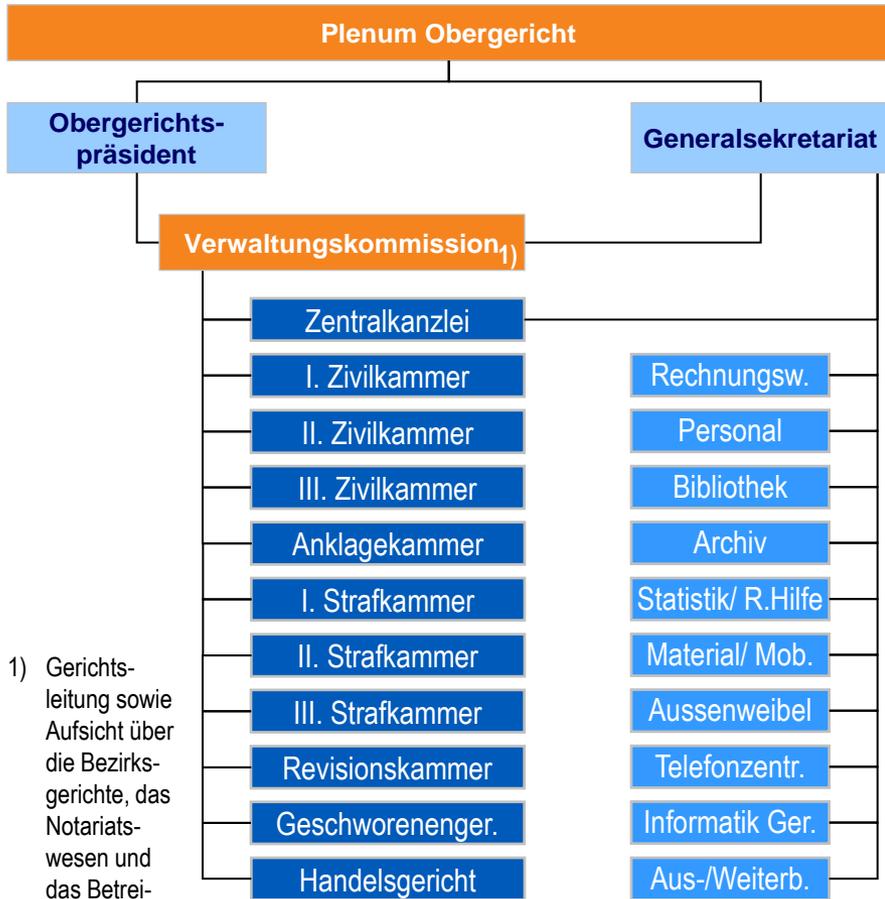
- **Was muss die neue Organisation wirklich gut können?**
- **Welches sind die absolut zentralsten Aktivitäten des Obergerichts, die als Kern für die Gruppierung dienen sollen?**
  - Wo sind spezialisiertes Know-how und spezifische Fähigkeiten nötig (bzgl. Dienstleistungen, Verfahren, Kunden, Anspruchsgruppen etc.)?
  - Wo können Grössenvorteile realisiert werden?
  - Wo besteht grosser Koordinationsbedarf zwischen Stellen und Themen?
  - Wo ist eine Unité de Doctrine zwingend?
  - Wo ist eine einheitliche Führung angezeigt?
  - Wo müssen/ sollen ähnliche Ressourcen verwendet werden?
- **Welches ist die Sequenz zur Bestimmung der Gruppierungsmöglichkeiten? Setzt die erste Hierarchieebene die Eckwerte für die weiteren Ebenen?**
- **In welchem Verhältnis stehen die gebildeten Gruppierungen zueinander? Welche Vor- und Nachteile haben sie?**

## Die grundsätzlichen Möglichkeiten für eine Gruppierung (= Arbeitsteilung) sind allerdings beschränkt



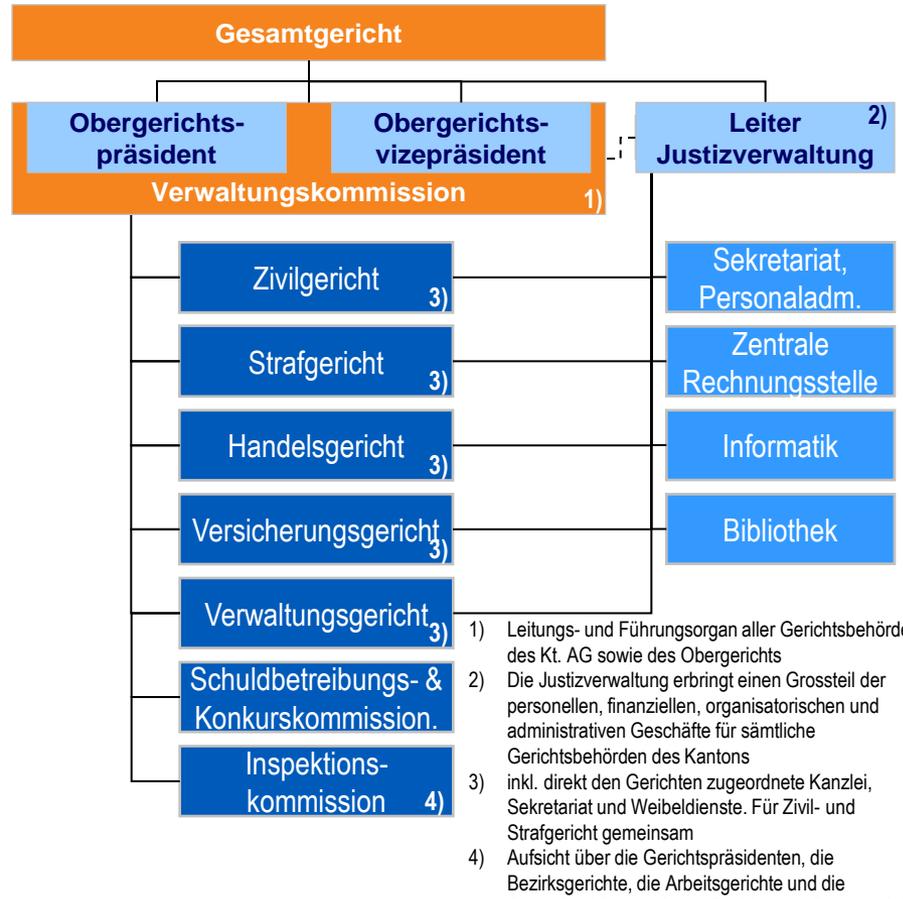
# Beispiele von Organisationsmodellen anderer oberer Gerichte: Kantone Zürich und Aargau

## Obergericht des Kantons Zürich



1) Gerichtsleitung sowie Aufsicht über die Bezirksgerichte, das Notariatswesen und das Betreibungswesen

## Obergericht des Kantons Aargau

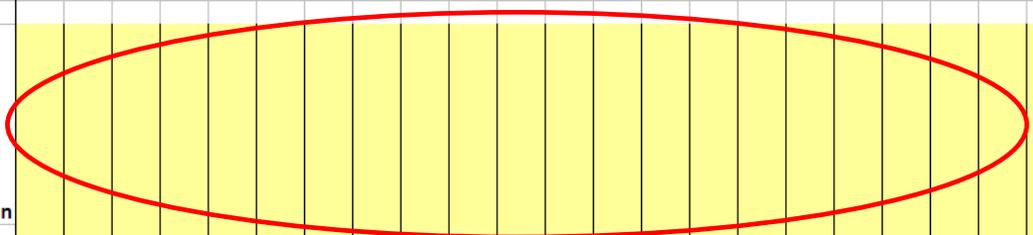


- 1) Leitungs- und Führungsorgan aller Gerichtsbehörden des Kt. AG sowie des Obergerichts
- 2) Die Justizverwaltung erbringt einen Grossteil der personellen, finanziellen, organisatorischen und administrativen Geschäfte für sämtliche Gerichtsbehörden des Kantons
- 3) inkl. direkt den Gerichten zugeordnete Kanzlei, Sekretariat und Weibeldienste. Für Zivil- und Strafgericht gemeinsam
- 4) Aufsicht über die Gerichtspräsidenten, die Bezirksgerichte, die Arbeitsgerichte und die Jugendgerichte sowie die Bezirksamtmänner und die Jugendanwälte als Strafbefehlrichter und die Oberaufsicht über die Friedensrichter

Quelle: Unterlagen Frédéric Kohler zur Organisation anderer Schweizer Obergerichte, <http://www.ag.ch>, <http://www.gerichte-zh.ch/>

Die Organisationsmodelle werden erstellt, indem pro Alternative die hauptsächlichen Einheiten und Funktionen bezeichnet und diesen die präzisierte Tätigkeitsfelder bzw. Hauptprozesse zugeordnet werden

Prozesse und Einheiten/ Funktionen im Obergericht	
	Einheiten/ Funktionen
<b>Hauptprozesse</b>	
<b>Managementprozesse</b>	
Strategische Führung und Planung	
Operative Führung Obergericht	
Controlling Obergericht	
Personalentwicklung	
Kommunikation/ PR	
<b>Kernprozesse</b>	
Strafgerichtsbarkeit (obere Instanz)	
Zivilgerichtsbarkeit (obere Instanz)	
Handelsgerichtsbarkeit (einzige Instanz)	
Prorogationen (einzige Instanz)	
Bundesrechtliche Zivilverfahren (einzige Instanz)	
Abberufungsverfahren (einzige Instanz)	
Allgemeine Fachaufsicht 1. Instanz (Strafrecht)	
Allgemeine Fachaufsicht 1. Instanz (Zivilrecht)	
Administrativaufsicht 1. Instanz	
Aufsicht SchKG	
Internationale Rechtshilfe	
Stellungnahmen & Z'arbeit mit and. Behörden	
<b>Unterstützungsprozesse</b>	
Kanzleidienste	
Führungsunterstützung Obergericht	
Sicherheitsdienst	
Raubewirtschaftung	
Finanz- und Rechnungswesen	
Personaldienst	
IT	
Bibliothek	



Einheiten/ Funktionen pro Gruppierungsvariante (je nach Alternative unterschiedlich)

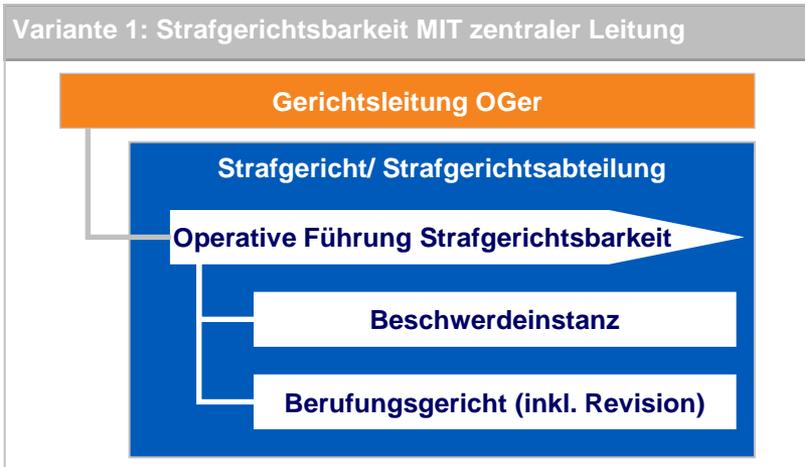


Zuordnung der Tätigkeitsfelder bzw. Hauptprozesse zu konkreten Einheiten bzw. Funktionen

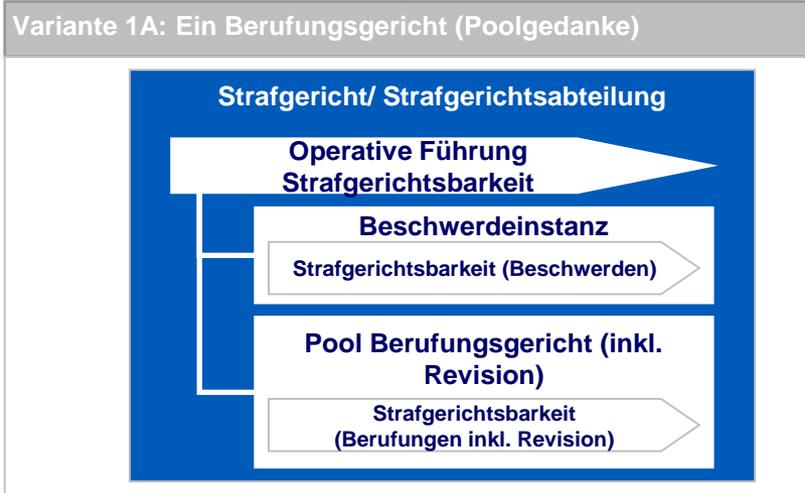
Projektergebnis

# Strafgerichtsbarkeit

Beispiel



*Entscheid 4.10.2006: Nicht weiterverfolgen  
Begründung: Es braucht zwingend eine einheitliche Leitung*



## Strafgerichtsbarkeit: Variante 1 mit zentraler Leitung

Stärken des Modells	Schwachstellen des Modells
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koordinationsfunktion bzgl. Rechtssprechung (Einheitlichkeit im OGer)</li> <li>▪ Publikationen können gefördert werden</li> <li>▪ Leitungsfunktion im adm. Bereich</li> <li>▪ Verbindungsfunktion in die Leitung OGer, Vertretung der Interessen der Strafgerichtsbarkeit</li> <li>▪ Integration der allgemeine Fachaufsicht dank Leitung besser realisierbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leitungsgremium, das sich mit Führungsaufgaben sowie adm. Aufgaben beschäftigen muss (Ressourcen, die nicht für die Kernaufgaben zur Verfügung stehen)</li> <li>▪ Tendenziell mehr Ressourcen nötig</li> <li>▪ Leitung ist nicht mehr Erste(r) unter Gleichen, sondern „DirektorIn“ – Umbruch gegenüber der bisherigen Usanz. Frage der Akzeptanz</li> <li>▪ Erhöhte Ansprüche an die persönlichen Fähigkeiten in der Leitungsfunktion</li> </ul>

- Grundsatz: Abteilung, die stark geführt wird (Stärkung der Managementfunktionen), für beide Varianten
- Auch mehr Ressourcen der Leitung Strafabteilung für Managementfunktionen
- Leitender Abteilungsschreiber als Unterstützung für die Leitung Strafabteilung
- Frage der Leitungsstruktur innerhalb der Abteilung (LeiterIn Abteilung, LeiterIn Pool, LeiterIn Beschwerdeinstanz, Plenum der Abteilung): Abgrenzung der Kompetenzen und Verantw.
- Herauslösen der Beschwerdeinstanz aus der Strafabteilung und Bildung einer eigenen Abteilung? (eher negativ: Ungleichgewicht in der Gesamtstruktur zwischen Abteilungen, Durchlässigkeit weniger möglich, eigene Administration, eigene Führung)

# Strafgerichtsbarkeit: Variante 1 (mit zentraler Leitung)

## Variante 1A mit Pool (mit zentraler Leitung)

Stärken des Modells	Schwachstellen des Modells
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine Konflikte zwischen Kammerpräsidenten dank Pool und verstärkter Leitung Strafabteilung</li> <li>▪ Kein „Kammerdenken“ mehr („Gärtchendenken“)</li> <li>▪ Chancengleichheit für Personal: Erhöhter Austausch fördert die persönlichen Entwicklungschancen</li> <li>▪ Wechselnde Zusammensetzung der Teams fördert Aufmerksamkeit und Qualitätsbewusstsein</li> <li>▪ Belastungssituation im Pool ausgleichbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ungleichgewicht zwischen Beschwerdeinstanz (ca. 1.5 Oberrichter, Tendenz steigend) und Pool Berufungsgericht (ca. 5 – 6 Oberrichter)</li> <li>▪ Ist ausschliessliche Beschwerdeinstanz realisierbar?</li> <li>▪ Leitung der Strafabteilung ist anspruchsvoll – Reibungsverluste sind wahrscheinlich</li> </ul>

## Variante 1B mit Kammern (mit zentraler Leitung)

Stärken des Modells	Schwachstellen des Modells
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eingeschworene Teams in den Kammern</li> <li>▪ Kleine, funktionierende Einheiten mit direktem Verantwortungsgefühl für die eigene Arbeit</li> <li>▪ Keine Reibungsverluste für übergeordnete Leitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine Durchlässigkeit zu anderen Kammern</li> <li>▪ Kein Verantwortungsgefühl für das grössere Ganze</li> </ul>

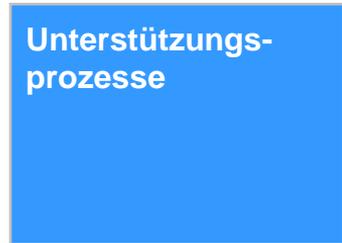
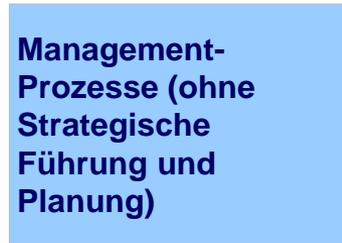
- Präferenz für Variante 1 A mit Pool
- Handlungsfähigkeit, Verantwortungsbereiche, Führung/ Steuerung, Zusammenarbeitsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit ist besser

# Strategische Führung & Planung: Präzise Zuteilung der Aufgaben ist nötig!

**Charakter der bearbeiteten Inhalte:**



**Stammfunktion im Entscheidungsprozess:**



## Leistungsstruktur OGer (1/2)

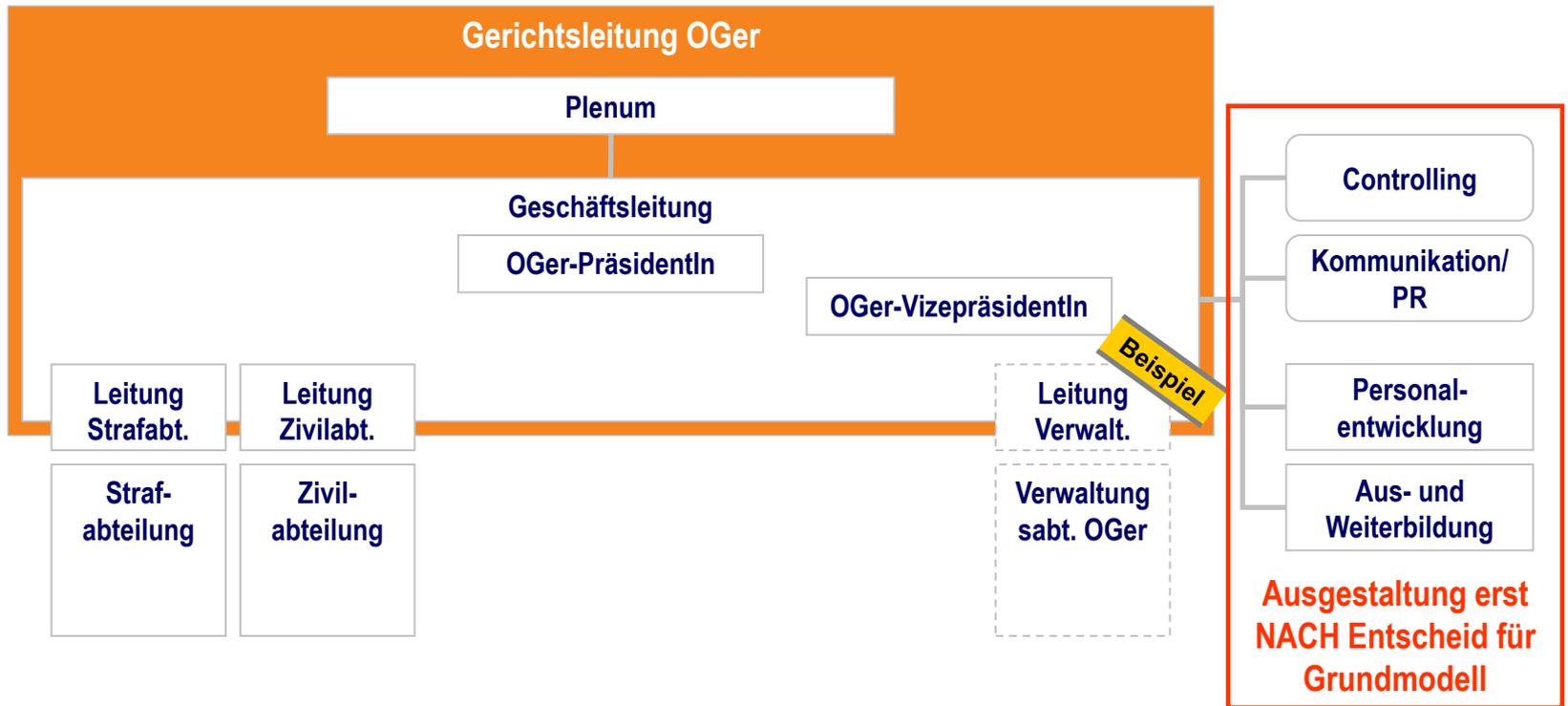


### Bemerkungen:

- Die VizepräsidentInnen (2) sind gleichzeitig LeiterIn einer Abteilung (Straf- oder Zivil)
- VizepräsidentenInnen werden anschliessend PräsidentIn (und geben dabei die Abteilungsleitung ab)
- Entlastung für OGP und Leitung der Abteilungen (fachlich und im Gerichtsmanagement) ist wichtig

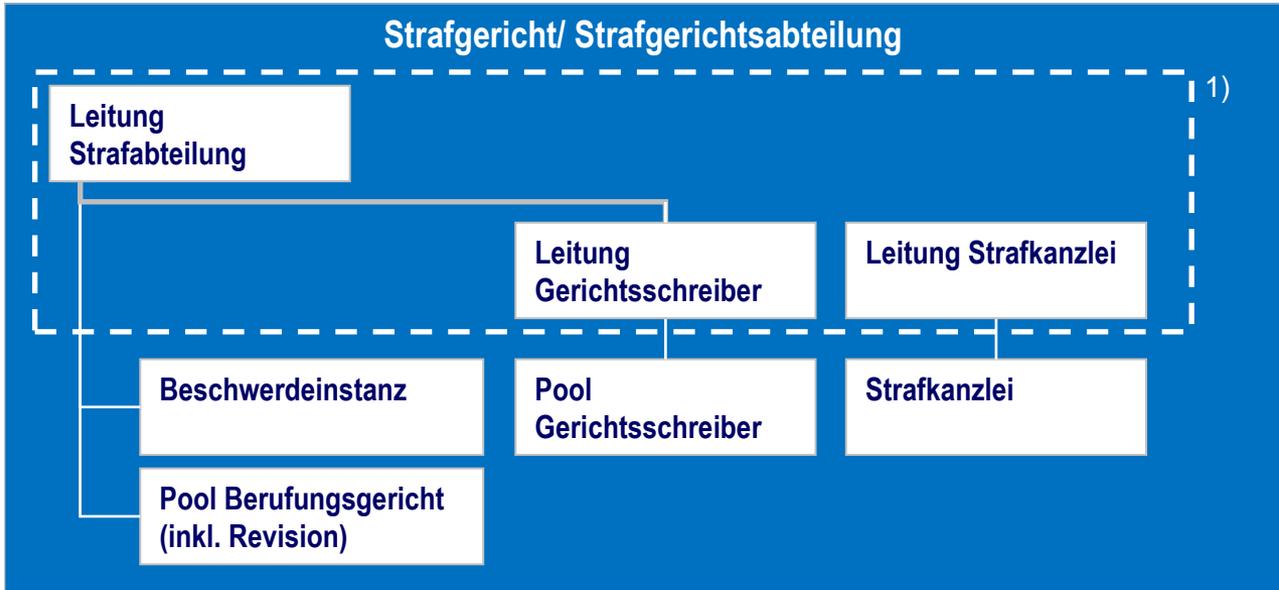
- Präferenz für diese Variante (vgl. Variante mit eigenständigem Vizepräsidium auf Folgeseite)
- Handlungsfähigkeit, Verantwortungsbereiche, Führung/ Steuerung und Wirtschaftlichkeit sind besser

# Leistungsstruktur OGer (2/2)



# Leistungsstruktur Abteilungen (1/2)

**Beispiel**



Zivilabteilung analog

1) Zusammenarbeit in der Leitung der Strafabteilung

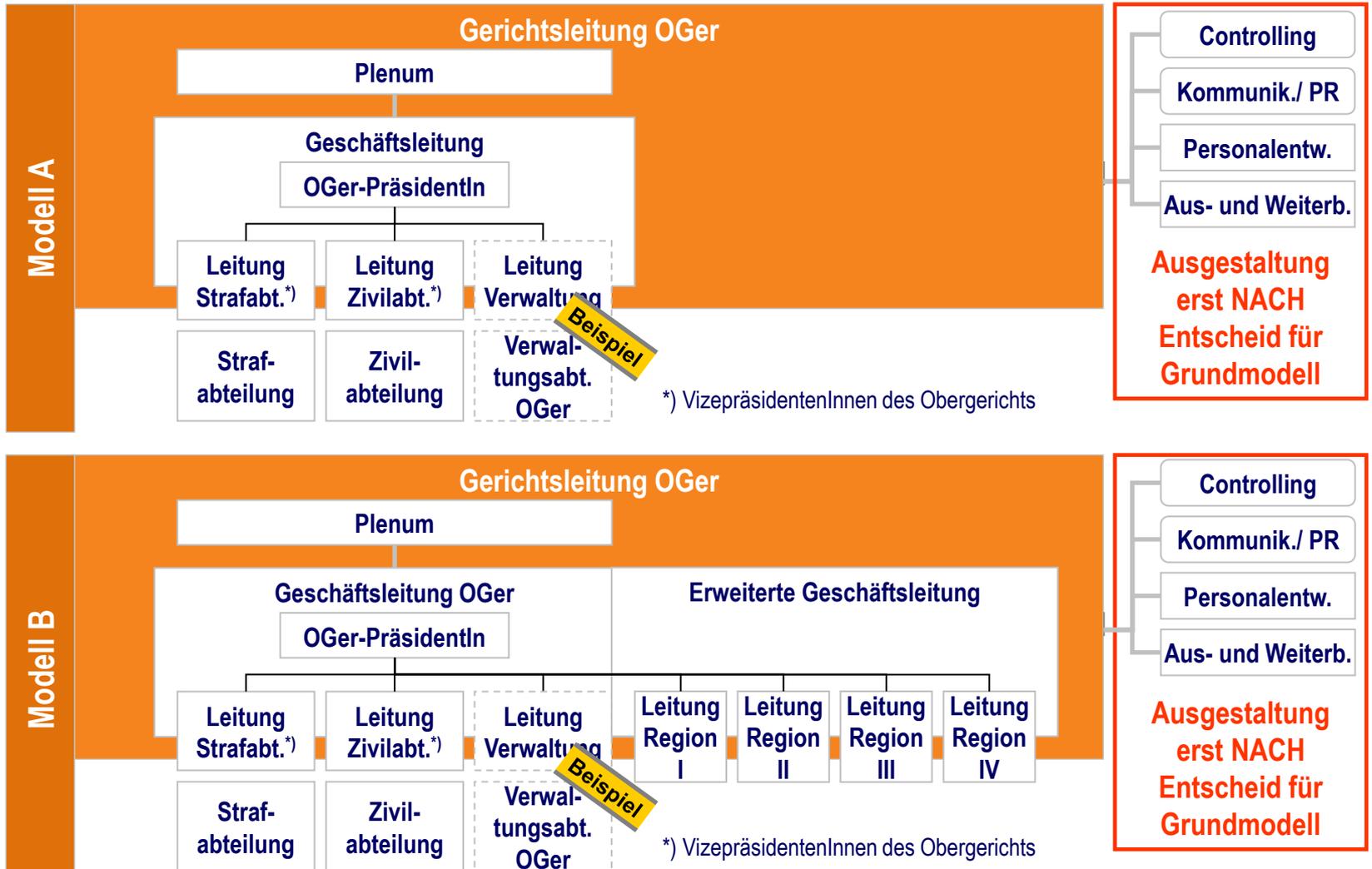
Stärken des Modells	Schwachstellen des Modells
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abteilungsleitung wird mit führungsunterstützender Kapazität gestärkt</li> <li>▪ Administrativ-organisatorische Themen aus den Abteilungen können in der Verantwortung klar und fachlich sinnvoll zugeordnet werden</li> <li>▪ Leitung Strafabteilung verschafft sich Wissen und Fähigkeiten zur Führung des Gesamtgerichts</li> </ul>	Empty cell for weaknesses

## Berücksichtigung der Zweisprachigkeit der Abteilungen

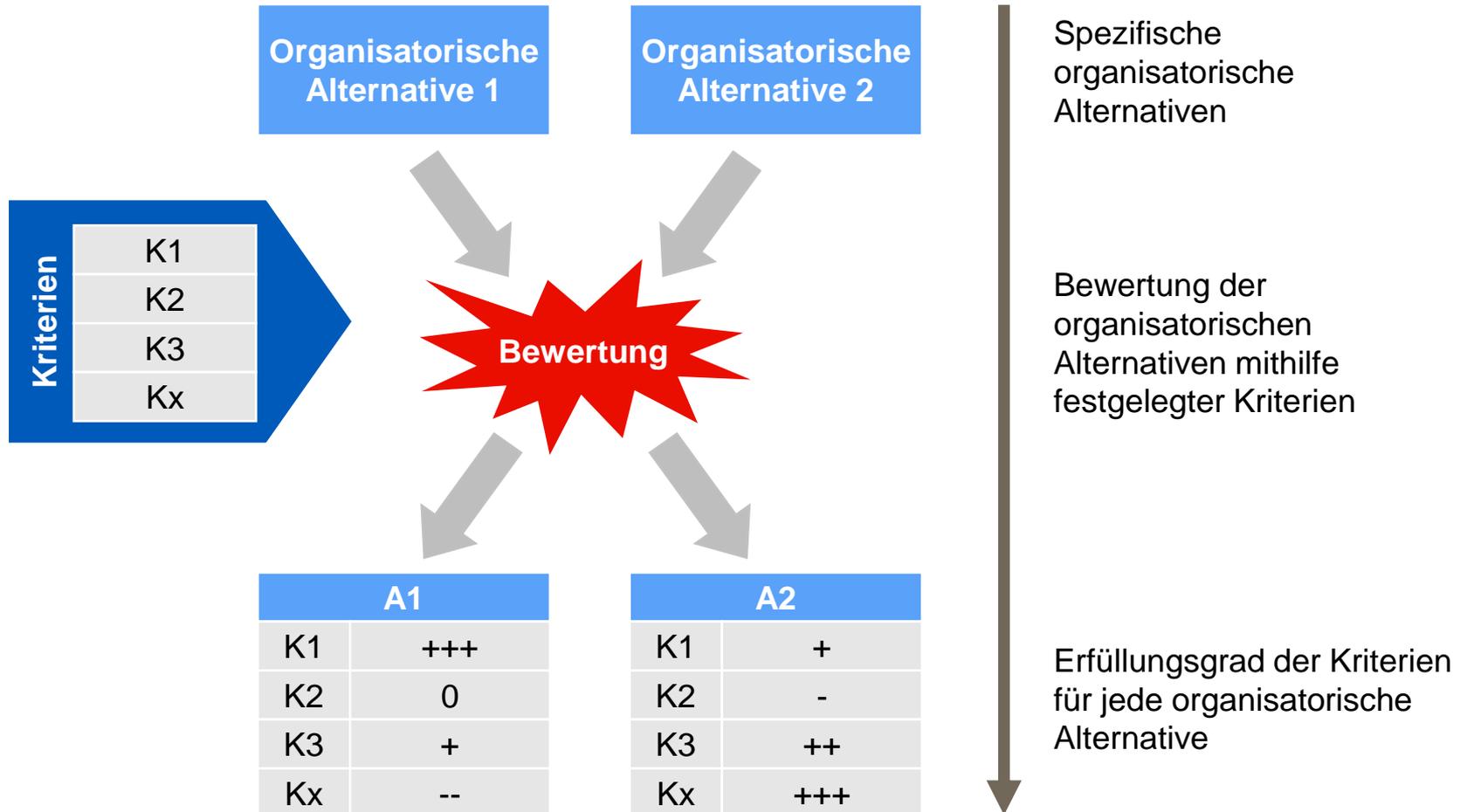
- **Variante I: eigene Abteilung (wie Vger) ⇒ überdimensioniert (auch im Vergleich zu anderen zweisprachigen Kantonen), wird von den frankophonen Richtern abgelehnt**
- **Variante II: vollumfängliche Durchlässigkeit ⇒ praktisch kaum umsetzbar (Spezialterminologie)**
- **Variante III: Bei französischsprachigen Fällen wird der Spruchkörper mit RichterInnen französischer Muttersprache zusammengesetzt und nach Bedarf durch deutschsprachige KollegInnen ergänzt; die Einheitlichkeit und Kohärenz der Rechtsprechung bleibt gewährleistet ⇒ bevorzugtes Modell**

Projektergebnis

# Grundmodelle für die Organisation des Obergerichts: Modell A und Modell B



**Damit mögliche Organisationen für das Obergericht auf ihre relative Vorteilhaftigkeit beurteilt werden können, sind entsprechende Kriterien nötig**



## Die „Güte“ einer Organisation ist im Wesentlichen eine Frage der eingesetzten Beurteilungskriterien

„Gretchenfrage“: Welche Beurteilungskriterien sollen eingesetzt werden/ wollen wir einsetzen/ sind zulässig?

- Ausgangspunkt ist der **instrumentelle Charakter der Organisationsdefinition**: „Eine Organisation dient der Erreichung der Institutionsziele und entspricht in dem Sinne einem klassischen Zweck-Mittel-Denken“
- Was für das Obergericht des Kantons Bern letztlich nichts anderes heisst, dass **seine Organisation letztlich der Erreichung der übergeordneten Ziele des Gerichts** (Rechtsschutz für den Bürger, einheitliche Rechtsanwendung und Rechtsfortbildung) **dienen muss**

### Methodische Anforderungen an Beurteilungskriterien:

<b>Problembezogenheit</b>	Die Beurteilungskriterien müssen sich auf <b>die interessierenden Aspekte beziehen</b>
<b>Praktikabilität</b>	Die Beurteilungskriterien müssen in der <b>praktischen Bewertung der Organisationsalternativen verwendbar sein</b>
<b>Unterscheidungs-fähigkeit</b>	Die Beurteilungskriterien müssen die <b>Unterschiede zwischen den verschiedenen Alternativen deutlich aufzeigen</b>
<b>Überschneidungs-freiheit</b>	Die Beurteilungskriterien müssen <b>überschneidungsfrei</b> sein. Kriterienüberlappungen sind zu vermeiden, um Mehrfachbewertungen von Teilaspekten auszuschliessen

# Kriterien zur Beurteilung der Organisationsformen des Obergerichts

Prinzipien	Beschreibung
<b>Nr. 1: Handlungsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klare Trennung von strategischen und operativen Inhalten</li> <li>▪ Sicherung kurzer Wege für rasches Handeln (Information, Kommunikation, Entscheidungen)</li> <li>▪ Minimierung des Koordinationsaufwandes</li> </ul>
<b>Nr. 2: Kongruente Verantwortungsbereiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gleichgewichtige und in sich konsistente Einheiten und Bereiche</li> <li>▪ Bezeichnung eindeutiger Anlaufstellen und Kontaktpersonen</li> </ul>
<b>Nr. 3: Führungs- und Steuerungsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufwandgünstige Gliederungstiefe</li> <li>▪ Aufwandgünstige Gliederungsbreite</li> <li>▪ Ausreichende personelle Ressourcen zur Unterstützung in Belangen der Administration und Führung</li> </ul>
<b>Nr. 4: Mitarbeiterorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Human Ressourcen als zentrale Leistungsträger der Justiz werden prominent vertreten</b></li> <li>▪ <b>Leitung Personal ist nicht Linienvorgesetzter ausser in seinem eigenen Bereich</b></li> <li>▪ Eindeutige Unterstellungsverhältnisse und klare Regelung der Führung</li> </ul>
<b>Nr. 5: Interne Zusammenarbeitsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weniger Grenzen zwischen den Einheiten, durchlässigere Strukturen</li> <li>▪ Förderung der Information und Kommunikation zwischen Einheiten und Gremien</li> <li>▪ Pflege der gemeinsamen Werte</li> </ul>
<b>Nr. 6: Kosten (Optik rein Justiz bzw. OGer)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine überdimensionierten administrativen Strukturen</li> <li>▪ Organisation muss der Grösse der Zivil- und Strafgerichtsbarkeit entsprechen</li> </ul>

## Beurteilung der Grundmodelle A und B (1/2)

Kriterien	Grundmodell A (ohne erweiterte GL)	Grundmodell B (mit erweiterter GL)
<b>Nr. 1: Handlungsfähigkeit</b>	Repräsentativität der Geschäftsleitung für die Justiz geschmälert; Abstimmung zwischen den Regionen der 1. Instanz sowie zwischen 1. und 2. Instanz aufwändiger; Handlungsfähigkeit durch mögliche unausgesprochene Interessensgegensätze behindert <b>3</b>	Geschäftsleitung ist kraftvolles Instrument, das die Interessen der Gesamtjustiz im Staat koordiniert und wahrnimmt (erhöhte Handlungsfähigkeit im Staat, z. B. im Verhältnis mit der Verwaltung); Die zahlreichen Geschäfte der Administrativaufsicht 1. Instanz können in der erweiterten Geschäftsleitung gut behandelt werden <b>10</b>
<b>Nr. 2: Kongruente Verantwortungsbereiche</b>	Die Verantwortungsbereiche von 1. und 2. Instanz sind strukturell klar getrennt; Die 1. Instanz wird im Hinblick auf die Führung und Entwicklung der Justiz nicht miteinbezogen (mangelnde Balance) <b>7</b>	Durch Vertretung der 1. Instanz in der erweiterten GL wird die gesamte Führungsstruktur der Justiz balancierter (1. Instanz wird im Hinblick auf die Führung und Entwicklung der Justiz miteinbezogen); Notwendigkeit der klaren Abgrenzung von Themenstellungen, die nur in der 2. Instanz behandelt werden dürfen <b>5</b>
<b>Nr. 3: Führungs- und Steuerungsfähigkeit</b>	Gliederungstiefe und -breite unabhängig von Modell (Regionen sind OGP unterstellt, auch wenn sie nicht in der GL vertreten sind); Instrumente der Führung werden von der 1. Instanz eher als Fremdkörper und Fremdbestimmung aufgefasst <b>6</b>	Gliederungstiefe und -breite unabhängig von Modell (Regionen sind OGP unterstellt, auch wenn sie nicht in der GL vertreten sind); Controlling hat Charakter eines Instrumentes für die Gesamtjustiz und ist entsprechend akzeptiert und wird genutzt <b>8</b>
<b>Nr. 4: Mitarbeiterorientierung</b>	Vertikale Führung in die Region strukturell nicht unterstützt; Klare Unterstellungsverhältnisse, Personalthemen können für die 1. Instanz nur via Verwaltungseinheit indirekt in die GL eingebracht werden <b>5</b>	Führung erhält durch die Vertretung der Regionen einen anderen Stellenwert und kann wegen hohem Austausch und gutem Informationsfluss auch ausgeübt werden; Klare Unterstellungsverhältnisse, Personalthemen sind in der Hierarchie der Justiz sehr gut vertreten (Vertretung der LeiterInnen Regionen) <b>10</b>
<b>Nr. 5: Interne Zusammenarbeitsfähigkeit Justiz</b>	Starke Trennung zwischen 1. und 2. Instanz; Gemeinsamkeiten entwickeln sich wegen fehlender Abstimmung auf oberster Stufe weniger gut; Information und Kommunikation muss mit leistungsfähigen Systemen unterstützt werden (kein Direktaustausch in einem gemeinsamen Gremium); Transparenz eingeschränkt <b>3</b>	Unité de doctrine und gemeinsame Werte können sich entwickeln; Sichtweisen der 1. Instanz sind im Gesamtgremium direkt vertreten und können unmittelbar abgestimmt werden; Austausch findet auf höchster Stufe statt; Keine Polarisierung zwischen 1. und 2. Instanz (1. Instanz ist eingebunden); hohe Transparenz <b>10</b>
<b>Nr. 6: Kosten (Optik Justiz)</b>	Gegenüber Modell B kein tieferer Bedarf an hoch eingestuften Stellen (LeiterInnen Regionen existieren auch ohne Vertretung in GL); Effizienzverluste durch höhere Koordinationskosten <b>6</b>	Gegenüber Modell A kein grösserer Bedarf an hoch eingestuften Stellen (LeiterInnen Regionen existieren sowieso); Kein Mehraufwand durch GL-Sitzungen, da sich die Leitungen Regionen sowieso austauschen müssten; Effizienzgewinne durch tiefere Koordinationskosten <b>9</b>

# Die Entscheidung für die neue Organisation ist mit Hilfe einer transparenten Nutzwertanalyse zu fällen

Kriterien	Gewicht	Alternativen							
		1		2		3		x	
		W	Σ	W	Σ	W	Σ	W	Σ
▪ Orientierung an strat. Gesch.	20	5	100						
▪ ...	10	7	70						
▪ ...	5	7	35						
▪ ...	18	10	180						
...	...	...	...						
...	...	...	...						
...	...	...	...						
...	...	...	...						
...	...	...	...						
...	...	...	...						
<b>Summe</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>711</b>						

Entscheidkriterien

Gewichtung der Entscheidkriterien

Wertungsrang der Alternative

Wertung: Skala, z. B. 1 (unbrauchbar) bis 10 (hervorragend)

Produkt: Gewicht x Wertung

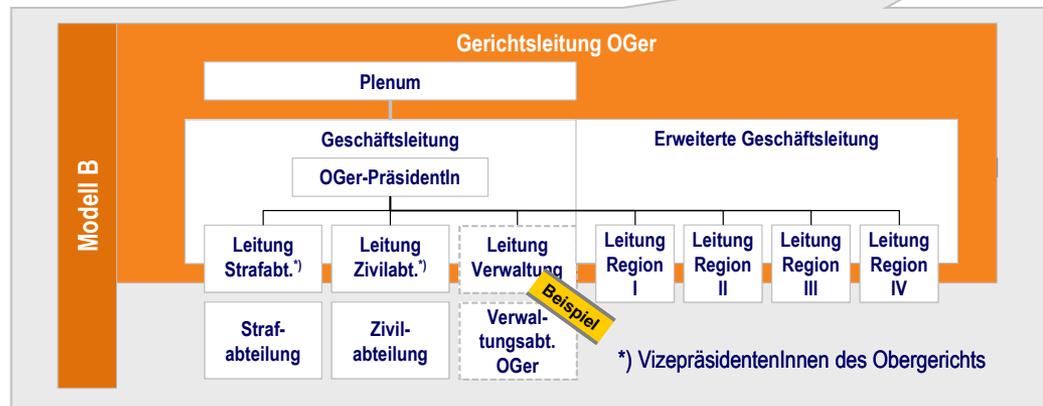
Summe aller Produkte der Alternative

# Eine Nutzwertanalyse führt aufgrund der Gewichtung der Kriterien und der Bewertung der Vor- und Nachteile der Modelle zu einer klaren Präferenz für das Grundmodell B mit erweiterter

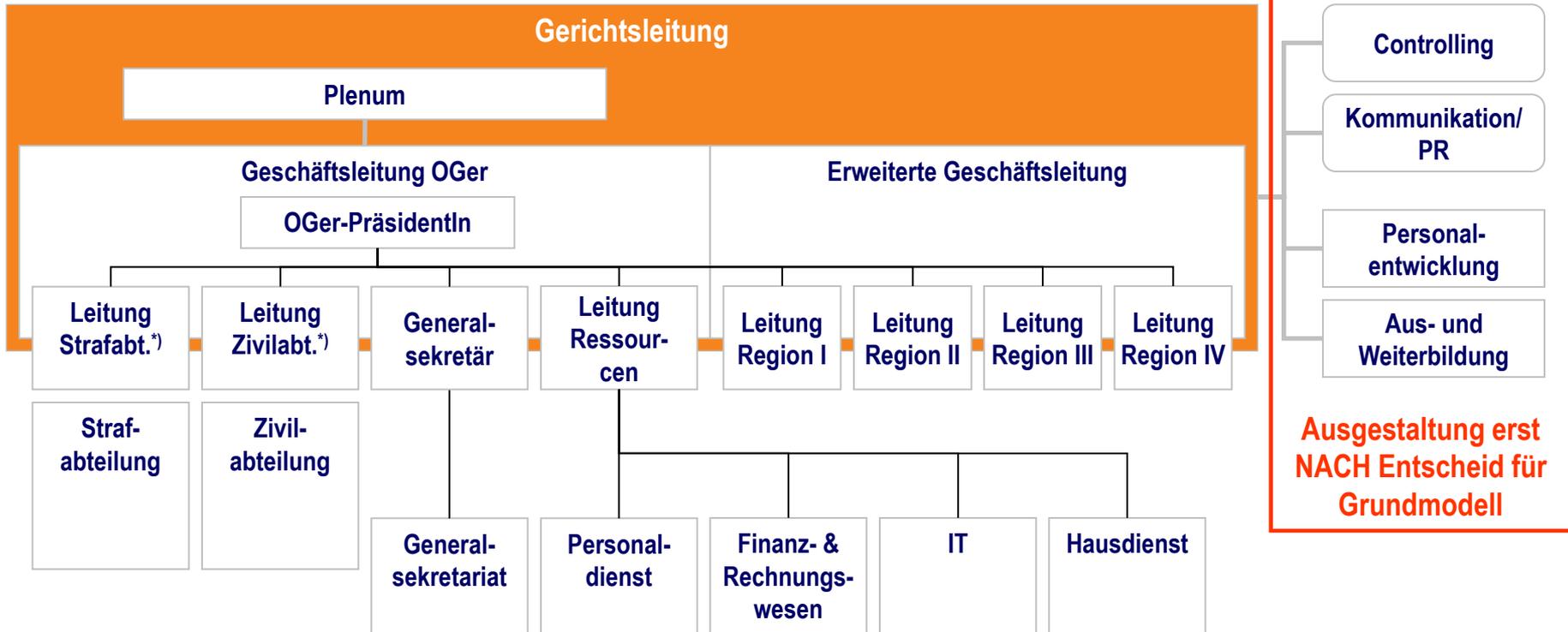
**GL** Gewichtung der Entscheidungskriterien durch die Mitglieder der Projektgruppe auf individueller Basis (Umfrage per Mail, Mittelwert aller Ergebnisse)

Punktwerte pro Alternative und Kriterium durch Experten, aufgrund der verbalen Beurteilung (vgl. die Vorseiten; 1 = unbrauchbar und 10 = hervorragend)

Beurteilungskriterien	Nr.	Gew.	Modell A		Modell B	
			Pkt.	Tot.	Pkt.	Tot.
Handlungsfähigkeit	1	20.0	3	60	10	200
Kongruente Verantwortungsbereiche	2	18.3	7	128	5	92
Führungs- und Steuerungsfähigkeit	3	18.9	6	113	8	151
Mitarbeiterorientierung	4	11.7	5	58	10	117
Interne Zusammenarbeitsfähigkeit	5	16.7	3	50	10	167
Wirtschaftlichkeit	6	14.4	6	87	9	130
	8	0.0	0	0	0	0
	9	0.0	0	0	0	0
<b>Total</b>		100		496.7		856.1

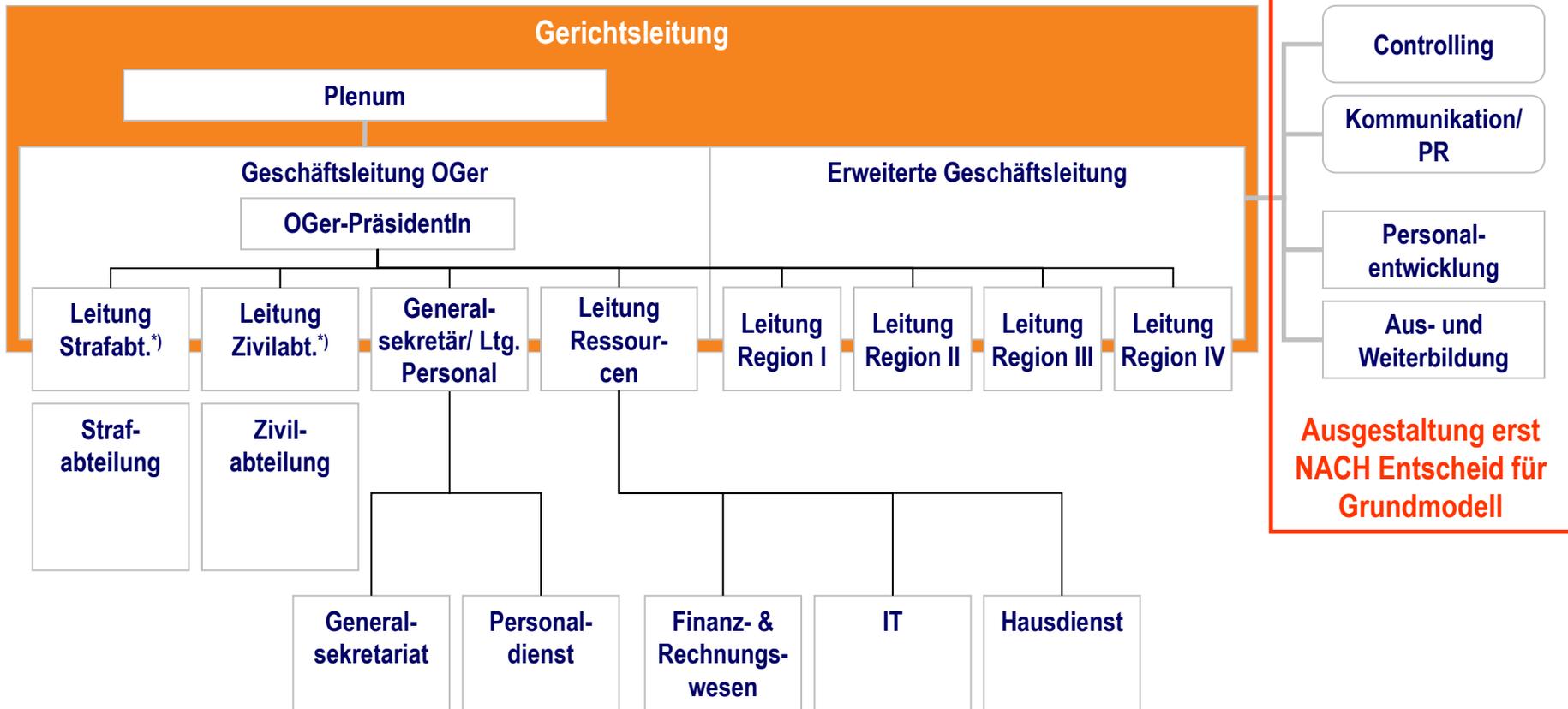


# Einbindung der Unterstützungsprozesse in die Gerichtsleitung am Beispiel des Modells B: Variante 1 (in Modell A ebenfalls realisierbar)



\*) VizepräsidentInnen des Obergerichts

# Einbindung der Unterstützungsprozesse in die Gerichtsleitung am Beispiel des Modells B: Variante 2 (in Modell A ebenfalls realisierbar)



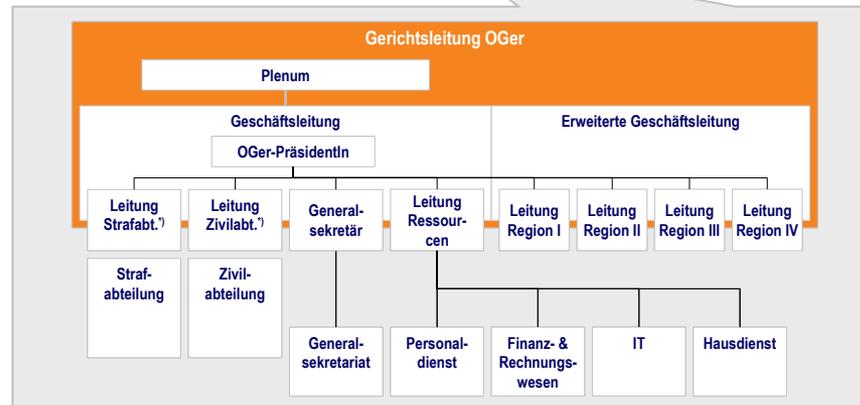
\*) VizepräsidentenInnen des Obergerichts

# Eine Nutzwertanalyse führt für das Modell B aufgrund der Gewichtung der Kriterien und der Bewertung der Vor- und Nachteile der Varianten zu einer Präferenz für die Variante 1

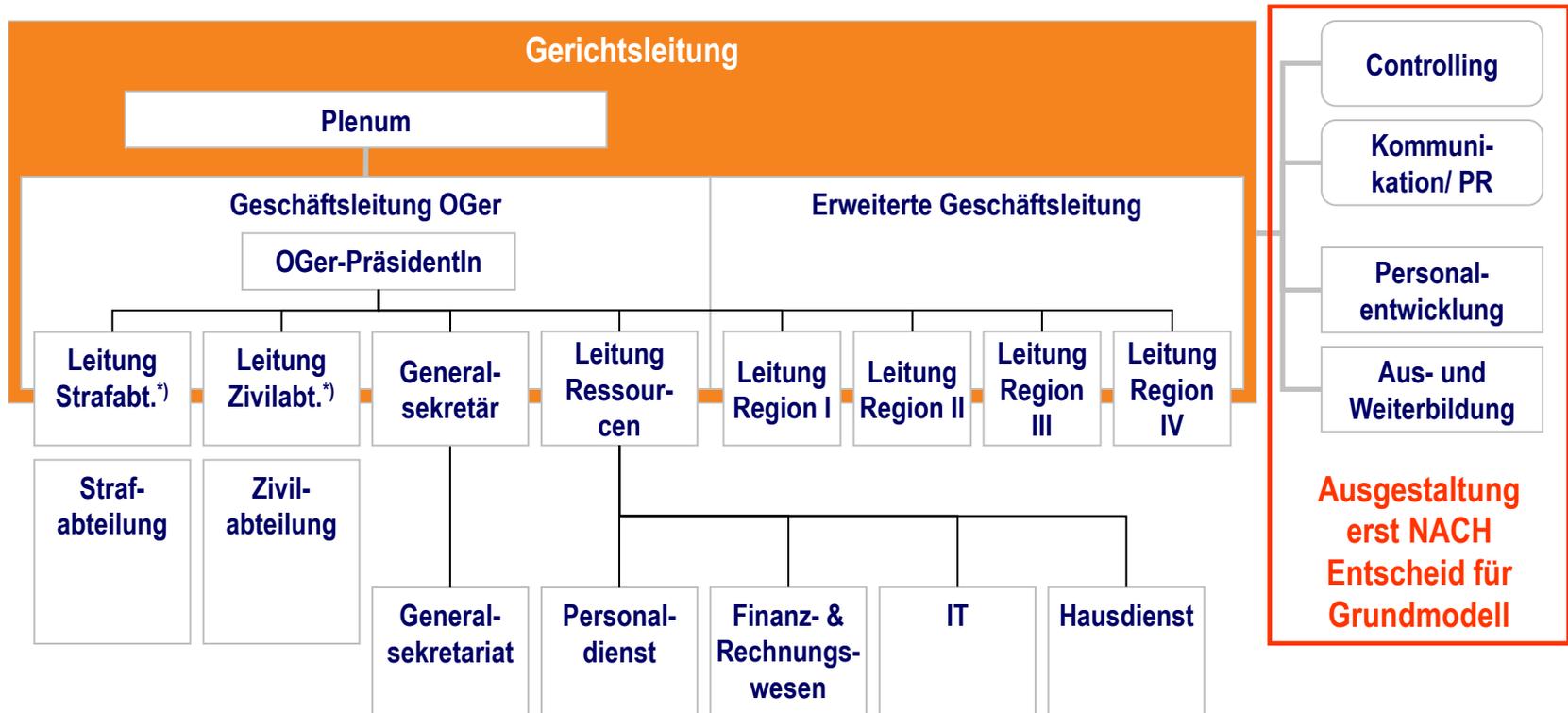
Gewichtung der Entscheidungskriterien durch die Mitglieder der Projektgruppe auf individueller Basis (Umfrage per Mail, Mittelwert aller Ergebnisse)

Punktwerte pro Alternative und Kriterium durch die Experten, aufgrund der verbalen Beurteilung (vgl. die Vorseiten; 1 = unbrauchbar und 10 = hervorragend)

Modell B			Variante 1		Variante 2		Variante 3		Variante 4		Variante 5	
Beurteilungskriterien	Nr.	Gew.	Pkt.	Tot.								
Handlungsfähigkeit	1	20.0	10	200	6	120	4	80	3	60	3	60
Kongruente Verantwortungsbereiche	2	18.3	6	110	7	128.3	6	110	7	128.3	5	91.67
Führungs- und Steuerungsfähigkeit	3	18.9	10	188.9	8	151.1	4	75.56	6	113.3	5	94.44
Mitarbeiterorientierung	4	11.7	8	93.33	10	116.7	8	93.33	10	116.7	9	105
Interne Zusammenarbeitsfähigkeit	5	16.7	10	166.7	10	166.7	10	166.7	10	166.7	10	166.7
Wirtschaftlichkeit	6	14.4	8	115.6	9	130	8	115.6	8	115.6	8	115.6
<b>Total</b>		100		<b>874.4</b>		<b>812.8</b>		<b>641.1</b>		<b>700.6</b>		<b>633.3</b>



# Das Projektteam schlägt für die zukünftige Organisation des Obergerichtes das Modell B, Variante 1 vor



**Ausgestaltung erst NACH  
Entscheid für  
Grundmodell**

\*) VizepräsidentenInnen des Obergerichts

# Die neue Organisation des Obergerichts



\*) VizepräsidentenInnen des Obergerichts

\*\*) LeiterIn Ressourcen nimmt Einsitz (Abstimmung mit Personalentwicklung)

\*\*\*) Inkl. Disziplinarkompetenz in SchKG-Angelegenheiten, Zuordnung zu einer der beiden Berufungskammer (noch offen)

- Durch den Stichtscheid des OGP ist die Leitungsposition des OGER in der Erweiterten Geschäftsleitung gewährleistet. Zusätzlich sind die Entscheide bzgl. Fach- und Administrativaufsicht sowie der Ressourcenzuordnung der Geschäftsleitung OGER vorbehalten
- Generalsekretariat übernimmt administrative Arbeiten für Controlling, Anwaltsaufsichtsbehörde sowie Anwaltsprüfungskommission (Stichwort Ressourceneffizienz)
- Personalentwicklung übernimmt die administrativen Aufgaben im Zusammenhang mit der Aus- und Weiterbildungskommission
- Beizug der Staatsanwaltschaft zu Sitzungen des Plenums und der Geschäftsleitung ist abhängig von Staatsanwaltschaftsmodell. Beisitz bei den Konferenzen der Strafabteilung

## Wesentliche Learnings aus der Erarbeitung der neuen Organisationsform (Schritt 4)

- Auch in einer sehr reflektierten Umgebung wie der eines Gerichts **rufen Veränderungen unweigerlich Widerstände hervor, mit denen umgegangen werden muss**. Die Diskussionen im Hinblick auf einzelne Organisationsalternativen waren teilweise sehr intensiv!
- Bei der **Formulierung der Effizienzkriterien lohnt es sich, an den Gedanken anzuknüpfen, die bei der Formulierung der Gestaltungsprinzipien explizit wurden**. So können Widersprüche vermieden und allfällige Lücken aufgedeckt werden.
- Immer wieder fällt auf, **dass bei der Festlegung der Effizienzkriterien gerne Abkürzungen gefahren werden**. Kritisch zu sein, welche Effizienzkriterien wirklich auf die konkrete Situation passen, ist elementar! Konzepte, wie sie im Buch „Die optimale Organisationsform“ vorgestellt werden, können handlungsanleitende Inputs liefern. Experten können unterstützen, indem sie Erfahrungswerte und passende Beispiele einbringen. **Doch die eigene geistige Arbeit und kritische Reflektion der Betroffenen ist aber in jedem Fall gefordert!**
- **Eine Nutzwertanalyse ist eine Nutzwertanalyse ist eine Nutzwertanalyse...** Relevant ist die systematische Herleitung und die transparente Dokumentation dieses Hilfsmittels.

## Das Vorgehen im Überblick



<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Übergeordnete Leitidee für die Neuausrichtung und Ansatzpunkte für Optimierungspotenziale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Präzise Eingrenzung des Veränderungsbedarfes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sicherstellung der adäquaten Ausrichtung der zukünftigen Organisation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Auswahl einer effektiven und effizienten Organisationsform für das Obergericht</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Etablierung der vertikalen Organisationshierarchie am Obergericht</li></ul>
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Konkretisierung der Grundanforderungen an ein modernes Justizmanagement im Obergericht des Kantons Bern</li><li>▪ Festlegung der gültigen Prämissen und Orientierungsrichtlinien für die Neuordnung des Obergerichts</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gegenüberstellung der Soll-Vorstellungen (Schritt 1) mit dem Ist-Zustand (Hauptmängel)</li><li>▪ keine detaillierte [zusätzliche] Ist-Analyse ...</li><li>▪ ... sondern Vorwärtsstrategie („grüne Wiese“)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Präzisierung der primären Tätigkeitsfelder und deren Kernaufgaben</li><li>▪ Identifikation der Rechtsgrundlagen, der Kunden und der Institution selber an die Leistungserbringung</li><li>▪ Erfolgsfaktoren</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vorbereitung grundlegender organisatorischer Alternativen</li><li>▪ Festlegung gültiger Auswahlkriterien</li><li>▪ Beurteilung der Alternativen</li><li>▪ Entscheidung für ein Modell</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Konkretisierung des Rollenverständnisses in der neuen Organisation</li><li>▪ Festlegung passender und kongruenter Kompetenzen und Verantwortlichkeiten</li></ul>

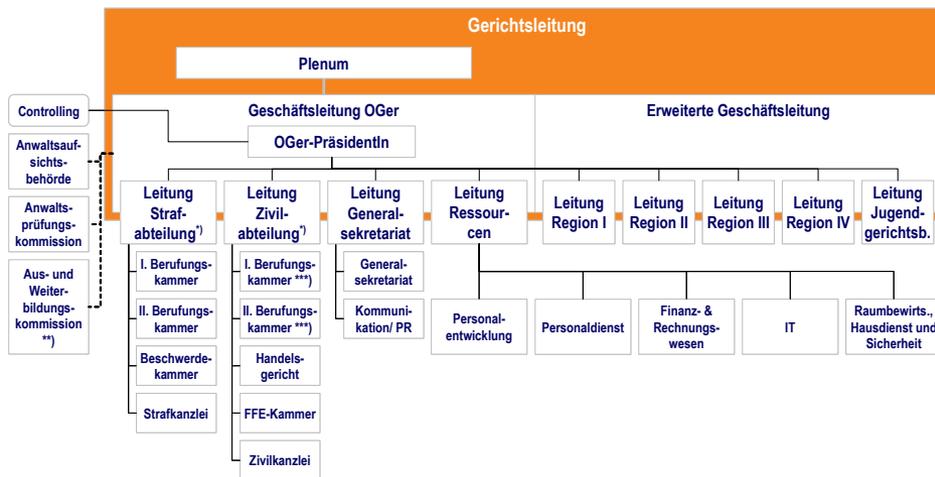
## Schritt 5: Rollenverständnis, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten



- **Konkretisierung des Rollenverständnisses in der neuen Organisation:** Bestimmung der Führungsebenen, Verantwortungskreise, Leitungsorgane, von Regeln der Führung, Zusammenarbeit und Kontrolle. Umschreibung der Rollen der einzelnen Einheiten in der neuen Gerichtsorganisation bezogen auf die relevanten Verantwortungsbereiche (z. B. im Hinblick auf Zielvorgaben, Planung, Geschäftsverantwortung, Standards). **Festlegung adäquater und kongruenter Kompetenzen und Verantwortlichkeiten:** Präzise Umschreibung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die definierten Organisationseinheiten.
- **Ziel:** Etablierung der vertikalen Organisationshierarchie im Obergericht. Unterstützung der Führbarkeit durch eindeutige, transparente Kompetenz- und Verantwortlichkeitsspielräume.
- **Vorgehensweise:** Vorbereitung durch Experten, Präzisierung in Workshops mit dem Projektteam, Ausarbeitung durch Experten.

## Schritt 5: Für die Zusammenarbeit der Leitungsorgane sind detaillierte Regelungen zu entwickeln

### Organisationsstruktur



### Regeln der Zusammenarbeit

Grundverständnis

- Führungsebenen, Verantwortungskreise und Leitungsorgane
- Regeln der Führung, Zusammenarbeit und Kontrolle
- Rollen der einzelnen Einheiten
- Adäquater und kongruenter Katalog von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die Organisationseinheiten

Detailregelungen

# Wesentliche Leitlinien und Eckwerte für das Zusammenspiel der Organisationseinheiten im Obergericht (1/3)

Elemente	Beschreibung
<b>Führungs- und Verantwortungskreise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4 Führungs- und Verantwortungskreise:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kreis gesamte Straf- und Ziviljustiz 1. und 2. Instanz</li> <li>– Kreis 2. Instanz</li> <li>– Kreis Zivilabteilung, Strafabteilung sowie Administration des Obergerichts</li> <li>– Kreis 1. Instanz (inkl. Jugendgerichtsbarkeit)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Leitungsorgane und Gremien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Grundsätzlich am OGer 4 Leitungsorgane:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Plenum</b></li> <li>– <b>Geschäftsleitung OGer</b></li> <li>– <b>Erweiterte Geschäftsleitung</b></li> <li>– <b>Leitungen der Abteilungen und der Administration</b></li> </ul> </li> <li>▪ Gremien:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Programmkommission forensische Aus- und Weiterbildung</li> </ul> </li> </ul>
<b>Leitungsprinzipien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vgl. Folgeseite</li> </ul>

## Wesentliche Leitlinien und Eckwerte für das Zusammenspiel der Organisationseinheiten im Obergericht (2/3)

Inhaltliche Ebene	Führungs- und Verantwortungskreise			
	Gesamte Straf- und Ziviljustiz 1. und 2. Instanz	2. Instanz	Abteilungen und Administration OGer	1. Instanz *)
Normative Inhalte <sup>1)</sup>	▪ Plenum OGer	▪ Plenum OGer	▪ Plenum OGer	▪ Plenum OGer
Strategische Inhalte <sup>2)</sup>	▪ Plenum OGer	▪ Plenum OGer	▪ Geschäftsleitung OGer	▪ erweiterte Geschäftsleitung
Operative Inhalte <sup>3)</sup>	▪ erweiterte Geschäftsleitung	▪ Geschäftsleitung OGer	▪ Leitungen Abteilungen und Verwaltung OGer	▪ Leitungen Regionen

- 1) Vision/ Mission, Grundsätze im Verhalten resp. der Zusammenarbeit gegenüber dem Umfeld/ Anspruchsgruppen/ Dritten, Grundsätze der Sachmittel- und Finanzausstattung sowie der Personalpolitik, Corporate Governance, Betriebskultur
- 2) Konkrete Positionierung und Ziele, Aufbau und Erhalt der zentralen Erfolgsfaktoren, Mehrjahresplanung und Schwerpunktbildung, aktive Vertretung gegen Aussen, Personalstrategie, Festlegung von Kernprozessen, Grobstruktur (Organisation und Führung) und Systemgrundsätzen, Führungskennzahlen
- 3) Detaillierte Planung und Budgetierung, Leistungserbringung, Kundenbetreuung, fallspezifische bzw. administrative Zusammenarbeit mit Partnern und Dritten, Personalführung, Einsatz der Betriebsmittel, Effizienz, Detailprozesse und -organisation, Anwendung der Führungssysteme und -instrumente, Qualitätssicherung

\*) inkl. Jugendgerichtsbarkeit

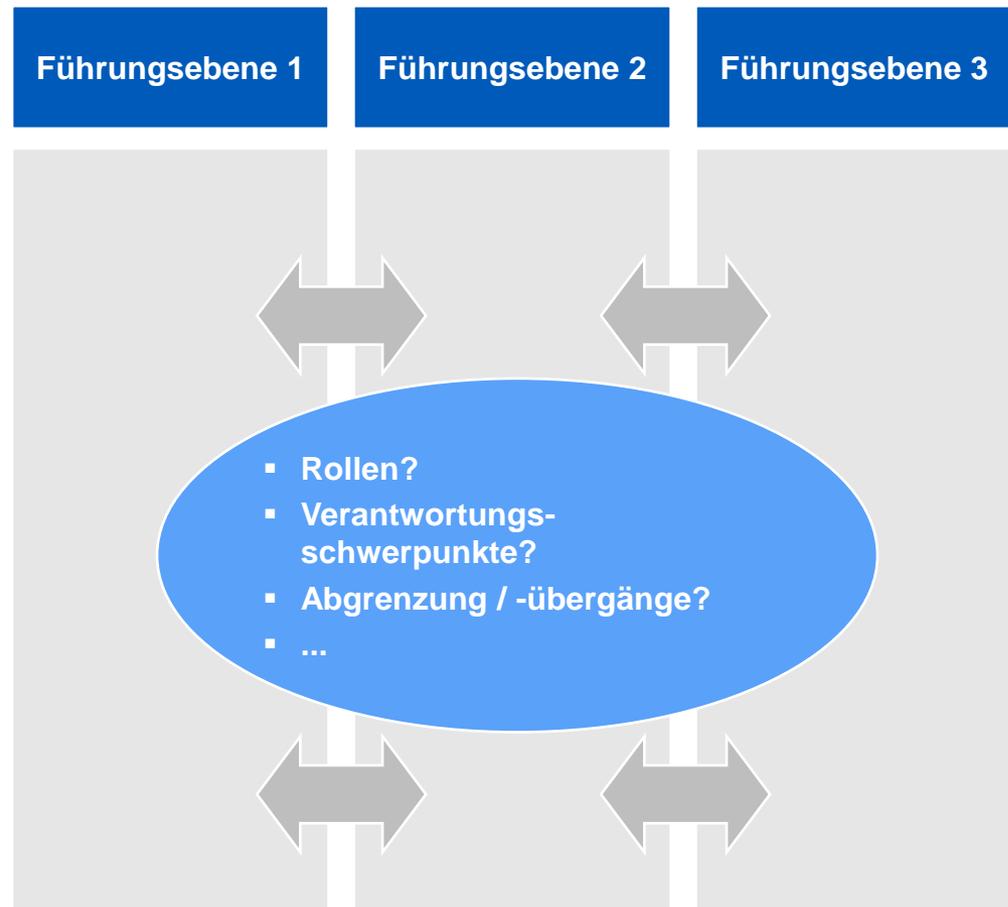
## Wesentliche Leitlinien und Eckwerte für das Zusammenspiel der Organisationseinheiten im Obergericht (3/3)

Elemente	Beschreibung
<p><b>Planungs- und Budgetierungskreise</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesamte Straf- und Ziviljustiz</li> <li>▪ 2. Instanz</li> <li>▪ Abteilungen und Administration OGer</li> <li>▪ 1. Instanz</li> </ul>
<p><b>Führung und Kontrolle der Organe und Gremien</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geschäftsleitung OGer durch Plenum</li> <li>▪ Abteilungsleitungen und Leitung Administration durch Präsidium OGer</li> <li>▪ Leitungen der Regionen (1. Instanz) durch Präsidium OGer</li> <li>▪ Programmkommission forensische Aus- und Weiterbildung durch Geschäftsleitung OGer</li> </ul>
<p><b>Geschäfts- und Zuständigkeitsordnung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelung von Kompetenzen und Zusammenarbeit der Organe Geschäftsreglement des Obergerichts (inkl. zustimmungspflichtige Geschäfte und Projekte)</li> <li>▪ <b>Innerhalb der Leitungen gilt das Mehrheitsprinzip. Bei Patt Stichentscheid durch PräsidentIn</b></li> </ul>

## Die Präzisierung des grundlegenden Rollenverständnisses der unterschiedlichen Führungsebenen ist der erste Schritt zur Detaillierung der neuen Organisation des Obergerichts

### Verantwortungsbereiche (für Obergericht anzupassen)

- Planung und Entwicklung
- Zielvorgaben
- Strategiedefinition
- Geschäftsplanung / -budgetierung
- Geschäftsverantwortung
- Operative Geschäftssteuerung
- Projektselektion
- Auftragsabwicklung
- Zentrale Dienstleistungen
- Übergeordnete Standards
- Synergiemanagement
- Kontrolle



## Rollendefinition für das Plenum

### Beispiel

Organisationseinheit	Plenum
	<p><b>Rolle im und Beitrag an das Gesamtsystem</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ist als oberstes Organ für den gesetzmässigen Gang der Zivil- und Strafjustiz im Kanton Bern verantwortlich.</li><li>▪ <b>Legt die Grundsätze fest, nach denen sich die gesamte Zivil- und Strafjustiz organisiert und ausrichtet.</b></li><li>▪ Überwacht den Gang der Zivil- und Strafjustiz und der Administration anhand der Rechenschaftsberichte.</li></ul> <p><b>Führungs- und Kontrollanspruch</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Berichterstattung gegenüber dem Grossen Rat</li><li>▪ Wahl der Geschäftsleitung des Oger</li><li>▪ Wahlen gemäss GSOG (Gesetz über die Organisation der Gerichtsbehörden und der Staatsanwaltschaft)</li><li>▪ Vorgabe von Grundsätzen zuhanden der erweiterten Geschäftsleitung und Überwachung deren Einhaltung</li><li>▪ Abnahme/ Ablehnung des Rechenschaftsberichts der Geschäftsleitung Oger</li></ul> <p><b>Unterstützung durch:</b> Die Plenumsgeschäfte werden durch den Generalsekretär vor- und nachbereitet</p>

# Präzisierung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (Auszug)

Verantwortungsbereiche	Leitungsorgane und -gremien						
	Plenum OGer	Geschäftsleitung OGer	Erweiterte Geschäftsleitung	Leitung Abteilungen	Präsidium	GS	Leitung Ressourcen
<b>Zielvorgaben und Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grundsätze/Vision für Zivil- und Strafrecht</li> <li>Genehmigung der Strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genehmigung der Stossrichtungen der Abteilungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkretisierung der Grundsätze des Plenums</li> <li>Erarbeitung der Strategie für die Zivil- und Strafrecht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkretisierung der Strategie in Stossrichtungen für die Abteilungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwortlich für den Ziel- und Strategieprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorbereitung, Koordination und Überwachung der Strategieerarbeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkretisierung der Strategie in Stossrichtungen für die Abteilungen</li> </ul>
<b>Aufbau- und Ablauforganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entscheidet über die grundsätzliche Aufbau- und Ablauforganisation des OGer (Organisationsreglement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelung der Arbeitsweise der Geschäftsleitung OGer</li> <li>Regelung der Abteilungsorganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelung der Arbeitsweise der erweiterten Geschäftsleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzung der Organisation in den Abteilungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwortlich für Änderungsprozesse der Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorbereitung, Koordination und Überwachung der org. Gestaltung</li> <li>Umsetzung der Organisation im Generalsekr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzung der Organisation in den Supportbereichen</li> </ul>

## Inhalt

- Herausforderung
- Theoretisches Konzept
- Praktische Anwendung: Reorganisation Obergericht des Kt. Bern
  - Projekthintergrund, -ziele und -vorgehen
  - Projektinhalte
  - Was seither geschah
- Generelle Learnings

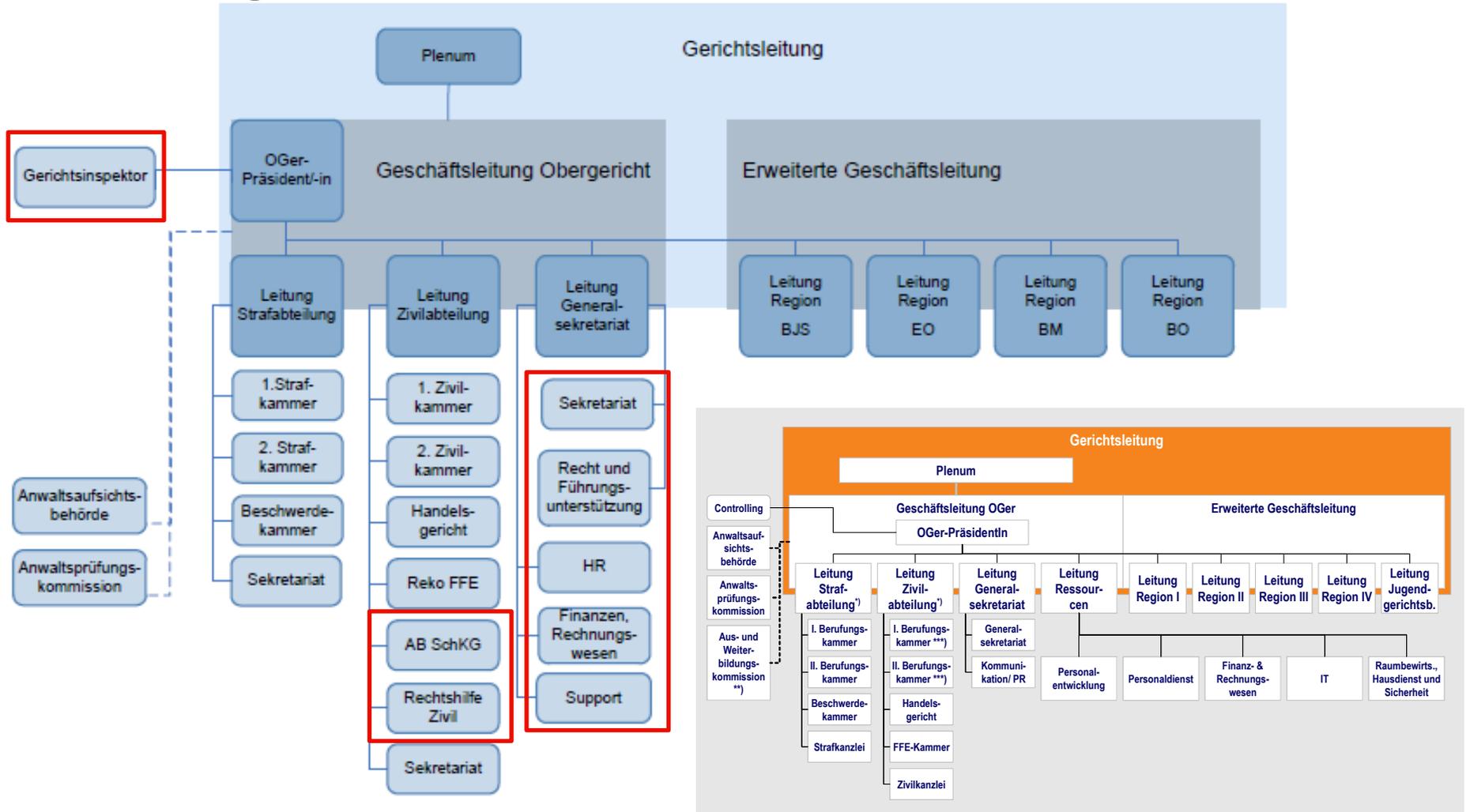
## Die erarbeitete Organisation wurde implementiert und mittlerweile im Unterstützungsbereich geringfügig angepasst

Input von Frédéric Kohler, Generalsekretär des Obergerichts des Kantons Bern:

- «Am Obergericht hat sich inzwischen eine Änderung ergeben. Damals wurde lange diskutiert betr. Vertretung des Personals in der GL etc. **Die Stelle des Fachverantwortlichen Ressourcen wurde geschaffen.**
- Seit 1. Juni 2012 **ist nun jedoch der Ressourcenbereich ins Generalsekretariat integriert worden.** Dafür haben wir je eine Bereichsleitung Finanzen und HR, die mir unterstellt sind. Wir haben eine entsprechende Gesetzesänderung gewünscht, die voraussichtlich demnächst (zusammen mit anderen kleineren Korrekturen) durch den Grossen Rat behandelt wird. Umgesetzt haben wir jedoch die neue Organisation bereits.»

**Die Organisation des Obergerichts wird in ca. einem Jahr evaluiert, wobei es dabei vorab auch um die Justizleitung gehen wird, die nach dem Projekt als Dach über die gesamte Justiz geschaffen worden ist.**

# Vergleich des aktuellen Organigramms des Obergerichts mit der Planorganisation



## Inhalt

- Herausforderung
- Theoretisches Konzept
- Praktische Anwendung: Reorganisation Obergericht des Kt. Bern
  - Projekthintergrund, -ziele und -vorgehen
  - Projektinhalte
  - Was seither geschah
- Generelle Learnings

## Wesentliche generelle Learnings aus dem Projekt

- Ein **gemischtes Beraterteam mit ausgewiesenem juristischem (öffentliches Recht) und organisatorisch/ betriebswirtschaftlichem Know-how** ist zentral für die Akzeptanz und damit auch den Erfolg der Beratung.
- **Intellektuell anspruchsvolles, aber sehr positives und respektvolles Umfeld.** Ich habe in einem Reorganisationsprojekt selten so begründete und gehaltvolle Diskussionen führen dürfen.
- Das **Interesse am Organisationsprozess und der Wille sich damit auseinander zu setzen war von Seiten der Betroffenen sehr hoch.**
- Das Thema der **Unabhängigkeit der Justiz und der einzelnen RichterInnen führt zu einer Fülle kniffliger, aber äusserst interessanter Herausforderungen in Führung und Organisation.**
- Das sehr methodische, klar dokumentierte Vorgehen hat sich sehr gelohnt: **Gute Nachvollziehbarkeit und klare Begründung sind gerade an einem Gericht essentiell!**
- Für **Nichtjuristen ein zuerst gewöhnungsbedürftiges, aber dann äusserst spannendes Umfeld.**
- Auch für **die Richter ist die betriebswirtschaftliche Methodik gewöhnungsbedürftig.** Wichtig ist daher, dass Einigung über das Vorgehen besteht.

## Die Learnings dieses Projektes sind in das Buch „Die optimale Organisationsform“ in Form praktischer Anweisungen eingeflossen



**Thom, Norbert; Wenger, Andreas P. (2010):** Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010 (210 Seiten)



transformaconsulting

**Vielen Dank für Ihr  
Interesse**

**Haben Sie Fragen?**

**Transforma AG  
Hottingerstrasse 17  
CH-8032 Zürich  
Switzerland**

[www.transforma.ch](http://www.transforma.ch)

Phone: +41 43 222 58 48

Dr. Andreas Wenger

Direct: +41 43 222 58 40

Mobile: +41 78 635 88 84

[andreas.wenger@transforma.ch](mailto:andreas.wenger@transforma.ch)