

**Zeitschrift:** Arbido

**Herausgeber:** Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz

**Band:** - (2009)

**Heft:** 1: Managemententwicklung und Personalführung im I&D-Bereich = Evolution du management et gestion du personnel dans le domaine I&D = Evoluzione del management e gestione del personale in ambito I&D

**Buchbesprechung:** Résistance au changement et gestion axée sur les prestations et les résultats au sein de l'administration fédérale suisse : entre blocage et acceptation = Widerstand gegenüber Veränderungen - outputorientiertes Management - Auswirkungen in der Schweizerischen Bundesverwaltung : zwischen Ablehnung und Akzeptanz

**Autor:** Berthoud, Julien

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Résistance au changement et gestion axée sur les prestations et les résultats au sein de l'administration fédérale suisse: entre blocage et acceptation

Julien Berthoud, Master of Arts in Public Management and Policy (Master PMP), Université de Lausanne, Institut de hautes études en administration publique, 2008

(sg) Après avoir rappelé dans la première partie de son travail de master l'origine et les aspects théoriques de la Nouvelle gestion publique (NGP) et sa mise en place, en Suisse, par les autorités politiques et les administrations publiques sous la dénomination «gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire» (GMEB), l'auteur souligne que cette nouvelle perspective de management a fait naître chez les gens toutes sortes de résistances.

L'analyse des entretiens menés par l'auteur auprès de plusieurs instances nationales, dont swisstopo, la Bibliothèque nationale suisse, l'Office fédéral de la statistique, l'Office fédéral de la formation professionnelle et l'Office fédéral de la recherche et de l'innovation, montre que les résistances sont apparues dans les trois unités qui ont fait l'objet de l'étude, quoique à des degrés divers.

que Nationale et le Centre de services informatiques du Département fédéral des affaires étrangères lui suggère les résultats suivants:

- Le modèle de la GMEB a été globalement bien accepté par les cadres intermédiaires. Aucun d'entre eux ne souhaiterait retourner dans un système «traditionnel» de gestion.
- Le passage à la GMEB a amené toutefois son lot de résistances au changement dans les trois unités qui ont fait l'objet de l'étude, quoique à des degrés divers.
- L'acceptation de la GMEB dépend pour une bonne part du style de conduite, plus ou moins participatif, ainsi que de l'implication des cadres supérieurs.
- L'information est un élément important; le style de conduite et le change-

ment supposent aussi de bien communiquer si l'on veut le réussir et éviter les résistances.

Et l'auteur de conclure que «la GMEB doit encore être expliquée avec davantage de précision car les chefs intermédiaires ne savent pas toujours toutes les dimensions présentes derrière ce concept. Ainsi la GMEB n'est pas simplement une réorganisation managériale, un mandat de prestations ou une enveloppe budgétaire, c'est aussi avant tout la volonté de «mieux faire» avec une orientation vers les effets et également le souhait de modifier les comportements et la culture de l'organisation par un modèle d'effet. L'expérience montre qu'il faudrait environ dix ans pour modifier le comportement et préparer des gens à la GMEB.»

## Widerstand gegenüber Veränderungen – outputorientiertes Management – Auswirkungen in der Schweizerischen Bundesverwaltung: zwischen Ablehnung und Akzeptanz

Julien Berthoud, Master of Arts in Public Management and Policy (Master PMP), Université de Lausanne, Institut de Hautes Etudes en Administration Publique, 2008

(sg) Im ersten Teil seiner Master-Arbeit beleuchtet der Autor Ursprung und theoretische Aspekte des New Pu-

blic Managements (NPM) und untersucht dessen Umsetzung in der Schweiz durch die politischen Behörden und die öffentliche Verwaltung. Die Umsetzung lief unter dem Titel «Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (FLAG)». Der Autor stellt fest, dass diese neue Form von Management bei den Angestellten in

der Bundesverwaltung vielfach Widerstand hervorruft.

Die Analyse der Gespräche, die der Autor mit verschiedenen Instanzen (darunter swisstopo, Schweizerische Nationalbibliothek und die Informatikdiensste des eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten) ge-

führt hat, legen folgende Schlussfolgerungen nahe:

- Das FLAG-Modell wurde vom mittleren Kader allgemein gut akzeptiert. Keine der befragten Personen möchte zu einem «traditionellen» Managementmodell zurückkehren.
- Der Übergang zu FLAG hat aber in den drei im Rahmen der Studie untersuchten Einheiten doch zu einem gewissen Widerstand geführt; letzterer war graduell unterschiedlich.

Die Akzeptanz von FLAG ist zu einem guten Teil abhängig vom – mehr oder

weniger partizipativen – Führungsstil und vom Einbezug und entsprechenden Engagement der höheren Kader.

- Die Information ist ein zentrales Element; ein guter Führungsstil und eine möglichst reibungslose Einführung der Veränderungen setzen, will man Erfolg haben und Widerstände vermeiden, eine entsprechende Kommunikation voraus.

Der Autor zieht den Schluss, dass «FLAG noch eingehender und genauer erklärt werden muss, denn die das Modell vermittelnden Vorgesetzten kennen nicht immer alle Details des Konzepts, auf dem

FLAG letztlich aufbaut. FLAG ist nämlich nicht nur eine Führungsreorganisation, ein Dienstleistungsauftrag oder ein Budgetrahmen, sondern drückt sich ganz wesentlich auch darin aus, «es besser machen zu wollen», und zwar mittels einer stärkeren Fokussierung auf den Output. Der Erfolg des Modells ist letztlich auch abhängig vom Willen, Verhalten und Kultur der Organisation im Hinblick auf den (verbesserten) Output zu verändern. Die Erfahrung zeigt, dass es ungefähr zehn Jahre dauert, bis sich das Verhalten und die Kultur entsprechend verändern und bis die Personen, die in der Organisation tätig sind, vollumfänglich auf das FLAG-Modell vorbereitet sind.»

## Was sind Archive?

Guido Koller, Andreas Kellerhals

Rezension von Louise Craven (Ed.), *What are Archives? Cultural and Theoretical Perspectives: A Reader*, Hampshire (UK), 2008 (Ashgate), 196 S.

Was sind Archive? Die neun Kapitel des spannenden Readers sind aus Beiträgen zu einer gleichnamigen Sektion der Tagung der englischen Society of Archivists in Lancaster 2006 hervorgegangen und stammen von acht renommierten Autorinnen und Autoren aus dem Archiv-, Bibliotheks-, Museums-, Universitäts- und Informatikbereich, welche anstelle der manchmal harmonieorientierten archivischen Introspektion eher einen Blick von aussen auf Archive und ihre Nutzung wählen – Archive müssen unbedingt den «archival gulag» (Michael Moss) verlassen.

Technische Entwicklungen, die veränderte Rolle der Archive sowie ihre hohe Präsenz in wissenschaftlichen Diskursen prägen die gegenwärtige Situation. Für eine Profession, die sich bis anhin in England vornehmlich um das *Wie* kümmerte statt um das *Warum*, sind solche technischen, sozialen, politischen, akademischen und berufs-praktischen Entwicklungen entscheidende Herausforderungen. Kommt

dazu, dass sich daraus Fragen ergeben, die zum Teil an die Grundfesten archivischer Theorie rühren (Fragen über Authentizität, Bedeutung von Originallen, ursprüngliche Ordnung usw.).

Die Beiträge sind in vier Hauptteile gegliedert: Kontinuität und Wandel archivischer Paradigmata, Auswirkungen der Technik (Informatik), veränderte Nutzungsansprüche unter dem zunehmenden Einfluss politischer Gruppen (und Gemeinschaften) auf die Überlieferungsbildung, Benutzung und Benutzende des Archivs: alles Themenbereiche und Fragen, die auch hierzulande in der Archivlandschaft diskutiert und teilweise auch ganz pragmatisch Lösungen zugeführt werden. Die verschiedenen Beiträge gehen von unterschiedlichen Positionen aus, aber die Bezüge zur Theorie des Archivs – Stichworte sind etwa Foucault und Derrida – und zu den Auswirkungen der Informatik als Risiko und als Chance schaffen einen roten Faden, auch wenn keine einheitliche Meinung sichtbar wird. Der Hintergrund aller Beiträge ist dabei englisch geprägt; die Beiträge sind aber auch für ein nicht britisches Publikum von Interesse. Im Folgenden seien einige Aspekte besonders herausgegriffen.

Louise Craven zeigt beispielsweise auf, wie Selbstverständlichkeiten der

Archivtheorie und -funktionen aus der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts heute grundlegend in Frage gestellt sind: einmal durch den Wandel des kulturellen sowie des akademischen archivischen Umfeldes, dann durch die Technik – original digitale Unterlagen und neue Kommunikationsmöglichkeiten – und nicht zuletzt auch durch die (massen-)mediale Nutzung des Archivguts. Dazu hat u.a. der TV-History-Channel das Seine beigetragen und etwa den Modetrend Genealogie zusätzlich verstärkt. Damit sind Archive nicht nur in den Fokus (kultur-)theoretischer Reflexion geraten, sondern auch ins Zentrum des öffentlichen Interesses, sodass sogar von der Popularität der Archive in Grossbritannien gesprochen werden darf. Dies bewirkt eine stark wachsende Nachfrage, was beispielsweise das Nationalarchiv dazu bewogen hat, vermehrt Dokumente online zugänglich zu machen. In diesem Zusammenhang untersucht Craven, wie neue Sichtweisen und Methoden sowie die veränderte Nachfrage auf die Arbeiten im Archiv zurückwirken. Die archivariische Einflussnahme auf Aktenführung (Records Management) bleibt dabei umstritten, während Bewertung und Auswahl der archivierungswürdigen Unterlagen (Überlieferungsbildung) un-