

**n|w**

# Management in Nonprofit Organisationen und Verwaltung: Herausforderungen und Lösungen

Tag der offenen Tür – Campus Brugg – 13. September 2014



# Guten Tag und herzlich willkommen!



Ich freue mich, Ihnen einige Herausforderungen von Verwaltungen sowie Nonprofit-Organisationen aufzeigen zu können und auch die Lösungsansätze vorzustellen, die nun für diese Herausforderungen entwickelt werden.

Gerne stehe ich Ihnen auch nach dem Kurs mit Rat und Tat zur Verfügung. Sie erreichen mich wie folgt:

Matthias Meyer, 061 279 18 13, [matthias.meyer1@fhnw.ch](mailto:matthias.meyer1@fhnw.ch)

# Begrifflichkeiten

**Verwaltung:** alle Aktivitäten des Staates (Bund, Kanton, Gemeinde)  
nicht nur «Bürotätigkeiten» auch Dienstleistungen  
«draussen» (Polizei, Werkhof, Beratungsangebote usw.)

**NPO:** Nonprofit-Organisation (nicht Gewinn-orientierte  
Organisation): Vereine mit staatlichem Leistungsauftrag;  
Spitäler, die dem Staat gehören; Vereine mit Verkaufs-  
aktivitäten ohne Gewinnstreben (z.B. WWF, Pro Juventute)

NPOs haben sich häufig in Themenbereichen entwickelt, für  
die es ein hohes gesellschaftliches Interesse / Bedürfnis gibt,  
ohne dass der Staat dort (aus Sicht der Vereinsmitglieder)  
genügend aktiv ist.

# **Der Ursprung heutiger Verwaltungen: Nach der Willkür der Bürokratismus**

Verwaltung als Teil des Rechtsstaates nach der Willkür von Monopolherrschern bis zum 19. Jh.

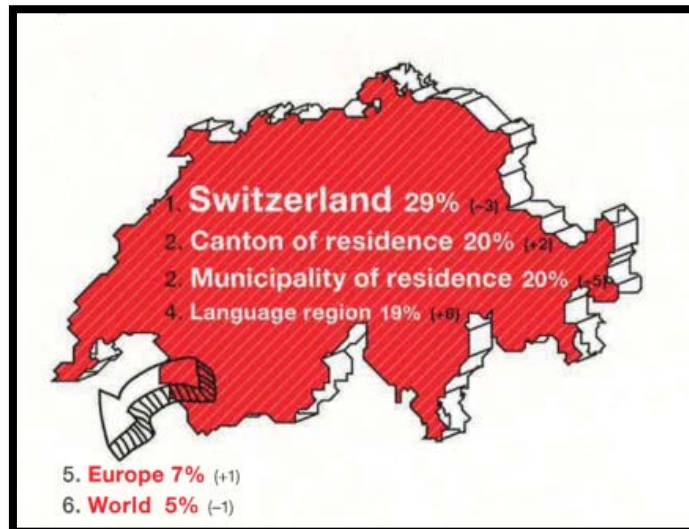
Alle Bürgerinnen und Bürger werden gleich behandelt, alle Geschäfte nach den gleichen Regeln bearbeitet.

Die Aufgaben der Verwaltung sind klar geregelt.

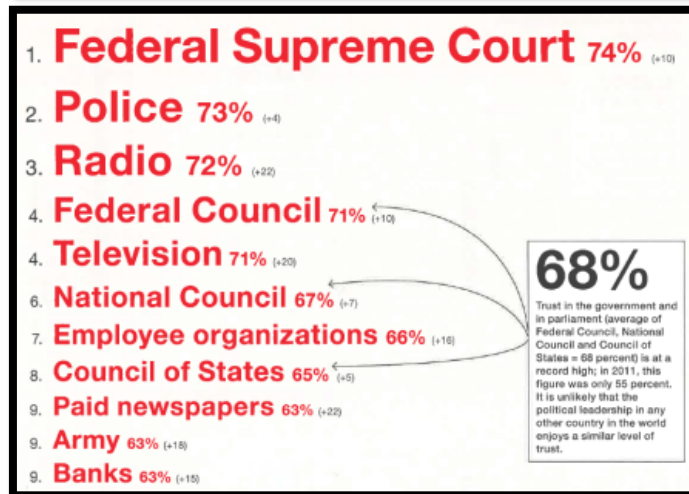
Es wird klar hierarchisch geführt.

=> noch nicht überall auf der Welt selbstverständlich.

# Staat und staatliche Institutionen haben hohe Akzeptanz



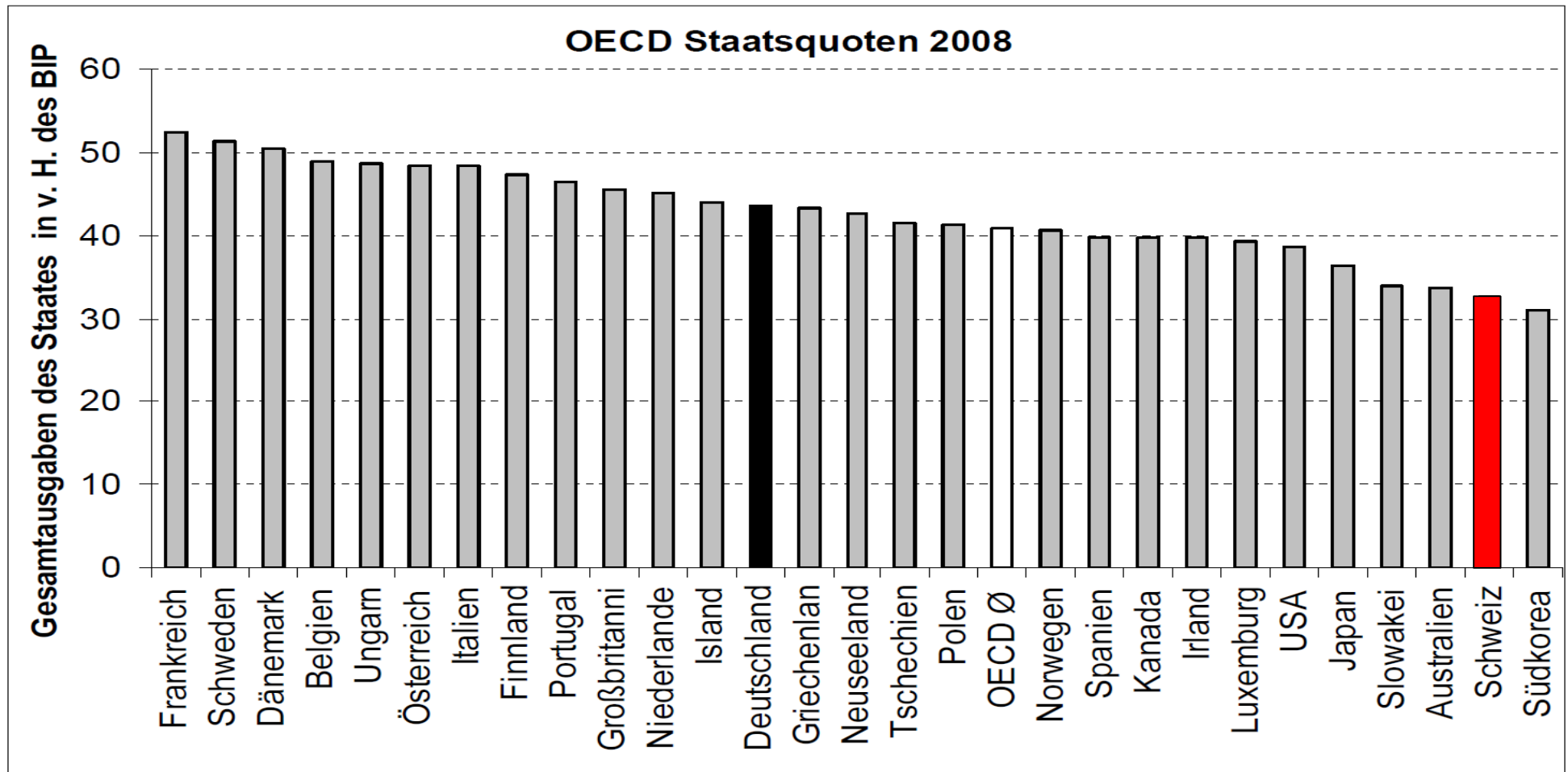
Starke emotionale Bindung zur Schweiz und zum Kanton



Hohes Vertrauen in die staatlichen Institutionen.

Quelle: Schweizer Sorgenbarometer der CS (2013)

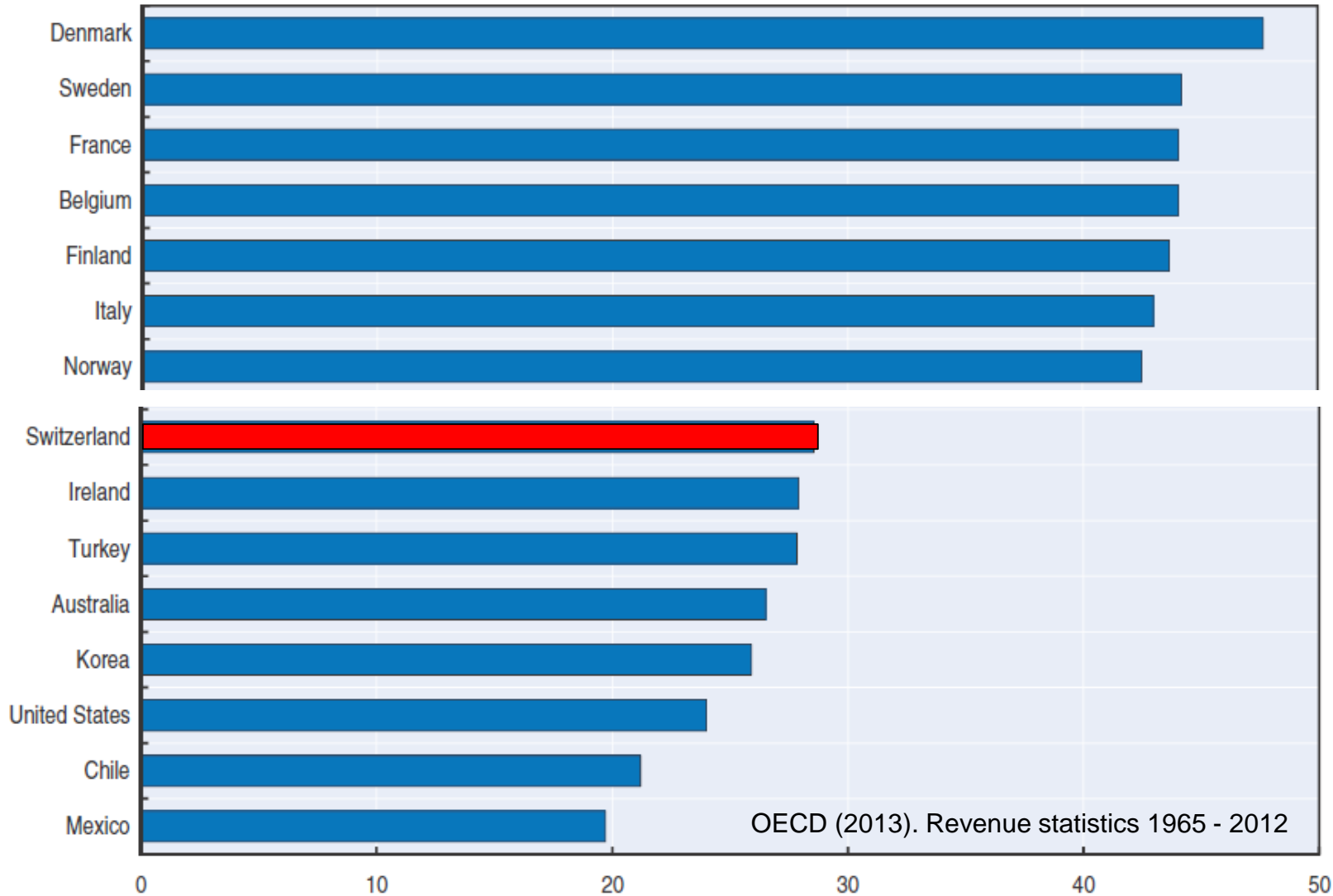
# Staatliche Kennzahlen ausgewählter OECD-Staaten



Quelle: OECD, Economic Outlook 84, Paris 2008.

# Anteil Steuereinnahmen am BIP, 2011

## OECD Länder



# Aufgaben einer Gemeinde

Total gibt es 2408 Gemeinden, Median bei 1214 Einwohner, mehr als 80 Gemeinden haben weniger als 100 Einwohner.

Gemeinden sind Institutionen des kantonalen Rechts, deshalb gibt es keine einheitliche Regelung in der Schweiz.

Die Aufgaben einer Gemeinde sollen nach dem vertikalen und horizontalen Subsidiaritätsprinzip zugeordnet werden

Mit dem neuen Nationalen Finanzausgleich (in Kraft 2008) wurden auch in vielen Kantonen die Aufgaben- und Querfinanzierung neu definiert.



# Die Verwaltung und NPOs im Spiegel gesellschaftlicher Veränderungen



# Mehr und komplexere Aufgaben

Zunehmende Professionalisierung in allen Bereichen

Technologische Unterstützung ermöglicht es, mehr Geschäfte im gleichen Zeitraum zu bearbeiten; es gibt aber auch viel mehr Geschäfte (Bevölkerungswachstum von rund 6,4 Mio in 1980 auf 7,9 Mio in 2010)

Lösungen müssen breiter abgestützt sein

Die Fehlertoleranz hat aufgrund der technischen Möglichkeiten eher abgenommen.

# Mehr Informationen und schneller reagieren

Vor zwanzig Jahren wartete man 3 bis 5 Tage auf eine Briefantwort, die Mailantwort ist in 10 Minuten da.

Interne und externe Informationssysteme bieten blitzschnell eine schier unendliche Informationsfülle an. Es wird erwartet, dass man diese (die wichtigsten..) kennt.

Der Kunde kann vergleichen und tut dies auch.

# Erwartungshaltung der Bevölkerung «Wir sind Kunde»

Dienstleistungserledigung erwartet man sofort

Der Kunde ist «informierter Experte». Kann aber auch «überforderter Laie» sein.

Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen von Profit- und Public-Dienstleistungsorganisation sind den Kunden nicht bewusst.

Die Kunden erster, zweiter und dritter Klasse...

# **Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement sinkt**

Herausforderung Besetzung der politischen Ämter

Angebote in der Gemeinde müssen vermehrt vom Staat angeboten werden.

Nachbarschaftshilfe, Vernetzung und kleine Unterstützungen nehmen ab, Vereinsamung und «Kleinsysteme» nehmen zu: Wahrscheinlichkeit für staatlichen Unterstützungsbedarf steigt.

# Nachteile des Bürokratismus aus heutiger Sicht

Kein Raum für Sonderfälle und Innovationen (die immer häufiger werden)

Regelgläubigkeit und –abhängigkeit

Strukturen und Hierarchie sind nicht lösungsunterstützend für das Handeln

Vernetzung nicht notwendig

Fokus liegt auf dem (Ressourcen-) Input und nicht auf dem (Ergebnis-) Output.

# Lösungsansätze

Klärung der Aufgaben des Staates

Neue Strukturen und klare Aufgabenteilung zwischen Politik und Verwaltung

Neue Führungskonzepte und –instrumente sind notwendig

# Die politische Diskussion über die Aufgaben des Staates

Die Frage nach den Aufgaben des Staates ist hochpolitisch und muss von der Politik beantwortet werden. Häufig wird sie jedoch auf dem Rücken der Verwaltung (z.B. Lehrpersonen) ausgetragen.

Meistens mündet dieser Prozess in Gesetze, Verordnungen oder Weisungen (mehr nicht weniger).

Die Verwaltung ist dann für die Umsetzung zuständig.



# Welche Aufgaben hat der Staat – welche sind in privater Verantwortung?



# Strukturen und Aufgabenteilung zwischen Politik und Verwaltung geklärt

Grosse Herausforderungen:

- Wirkungsorientierte Verwaltungsführung: Man definiert die Dienstleistung und sagt, was es kosten darf.
- Parlamentarier müssen ihre Leistung nachweisen können, sollen aber nur strategisch tätig sein (Einigungsprozess, Fachwissen).
- Regierung macht meistens die Strategie, obwohl sie für die Umsetzung zuständig ist

# **Neue Führungskonzepte und –instrumente**

Verantwortung nach unten delegieren (bisher hierarchische Führung)

Arbeit nicht nach der Menge sondern nach der Wirkung messen

Verstärkt vernetzt und überregional arbeiten

Nutzung der neuen Medien und Web 2.0

**Es gibt viel zu tun  
packen wir's an**

**We can!**