

# Geschäftsprozesse in der Verwaltung



Matthias Meyer  
Institut für Nonprofit und Public Management

## Vorneweg

### Ziel meines Referats:

Sie lernen die Besonderheiten der Verwaltungen in der Schweiz kennen und wissen welche Bedeutung Prozesse bei der öffentlichen Dienstleistungserbringung haben.

### Aufbau:

Verwaltung – was macht sie aus

Aktuelle Entwicklungen in Schweizer Verwaltungen

## Grundlage staatlichen Handelns -> Verwaltung als handelndes Organ des Staates

Die heutige Verwaltung ist das ausführende Organ des Rechtsstaates (vgl. Max Weber)

Die Gesetze bilden die Handlungslegitimation

Die Gesetze gelten für alle und werden bei allen gleich angewandt.

Ohne gesetzliche Grundlage darf die Verwaltung nicht aktiv werden.



**=> transparente Prozesse**

## **Besonderheiten staatlichen Handelns**

Der Zweck (im Gesetz festgehalten) stellt die höchste Orientierungsrichtlinie für das Handeln dar.

Das Handeln kann auch gegen das individuelle Interesse des Kunden gerichtet sein (z.B. Haft, Kontrollen, Steuerverwaltung).

Der Nutzen oder die Wirkung des staatlichen Handelns sieht man häufig erst nach Jahrzehnten.

Der Kostendeckungsgrad entscheidet nicht über staatliche Dienstleistungen. Effizienz und Effektivität haben trotzdem eine hohe Bedeutung im Alltag.

## **Die Verwaltung hat besondere strategisch Entscheidende - PolitikerInnen**

Politisch und nicht fachlich legitimiert.

Selten einer Meinung, die Tendenz zur politischen Extremen führt zu immer knapperen Entscheidungen (50% dafür und 50% dagegen).

Alle vier Jahre ändert die Zusammensetzung (in Exekutiven und Parlamenten) und somit möglicherweise auch die strategische Ausrichtung.

Grosser Teil der strategisch Verantwortlichen wollen Verwaltung reduzieren resp. schwächen (schwacher/schlanker Staat als Ziel).

Niemand mit politischer Verantwortung ist bereit, offen Dienstleistungen / Privilegien der eigenen Wählerschaft zu kürzen, diese werden eher ausgebaut.

## Unterschiede auch beim strategischen Management

### Strategie Profit-Unternehmen:

Basierend auf interne Stärken und Umfeldanalyse wird der Zweck der Unternehmung definiert (und je nach Umfeldveränderung auch angepasst).

### Strategie Verwaltung und NPO:

Der Zweck ist die Existenzgrundlage und wird kaum verändert. Die internen Stärken und die Umfeldanalyse beeinflussen die Umsetzung.

Bei der Umsetzung verwenden alle häufig die gleichen Instrumente; mit unterschiedlicher Ausprägung.



# Strategisches Management in Profit und Nonprofit Organisationen

	Profit Organisationen	Nonprofit Organisationen
		Verwaltung      NPOs
Identität der Organisation	<p><b>Innenanalyse</b> eigene Stärken und Schwächen</p> <p><b>Aussenanalyse</b> Umfeld/Markt und seine Einflüsse</p> <p><b>Zweck</b> Vision, Mission, Leitbild</p>	<p><b>Zweck</b> Vision und Mission (Verfassung und Gesetze)</p> <p><b>Zweck</b> Vision und Mission (Zweckartikel in den Statuten)</p>
Ausgangslage der Organisation ist definiert		<p><b>Innenanalyse</b> eigene Stärken und Schwächen, Leitbild</p> <p><b>Aussenanalyse</b> Umfeld/Markt und seine Einflüsse</p>
strategische Planung	<p><b>Strategieentwicklung</b> Umsatz, Gewinn (Wachstum)</p>	<p><b>Strategieentwicklung</b> Wirkung</p>
operatives Geschäft	<p><b>Umsetzung / Controlling</b></p>	

# Strategisches Management in Profit und Nonprofit Organisationen

Profit Organisationen

Nonprofit Organisationen

Verwaltung

NPOs

*Identität der Organisation*

## **Innenanalyse**

eigene Stärken und Schwächen

## **Aussenanalyse**

Umfeld/Markt und seine Einflüsse

## **Zweck**

Vision, Mission, Leitbild

## **Zweck**

Vision und Mission  
(Verfassung und  
Gesetze)

## **Zweck**

Vision und Mission  
(Zweckartikel  
in den Statuten)

## **Innenanalyse**

eigene Stärken und Schwächen, Leitbild

## **Aussenanalyse**

Umfeld/Markt und seine Einflüsse

*Ausgangslage der Organisation ist definiert*



# Strategisches Management in Profit und Nonprofit Organisationen

Profit Organisationen

Nonprofit Organisationen

Verwaltung

NPOs

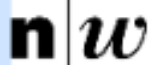
strategische Planung

**Strategieentwicklung**  
Umsatz, Gewinn (Wachstum)

**Strategieentwicklung**  
Wirkung

operatives Geschäft

**Umsetzung / Controlling**



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft

Institut für Nonprofit- und Public Management  
Matthias Meyer, [matthias.meyer1@fhnw.ch](mailto:matthias.meyer1@fhnw.ch)

## Die Vielfältigkeit Schweizer Verwaltungen

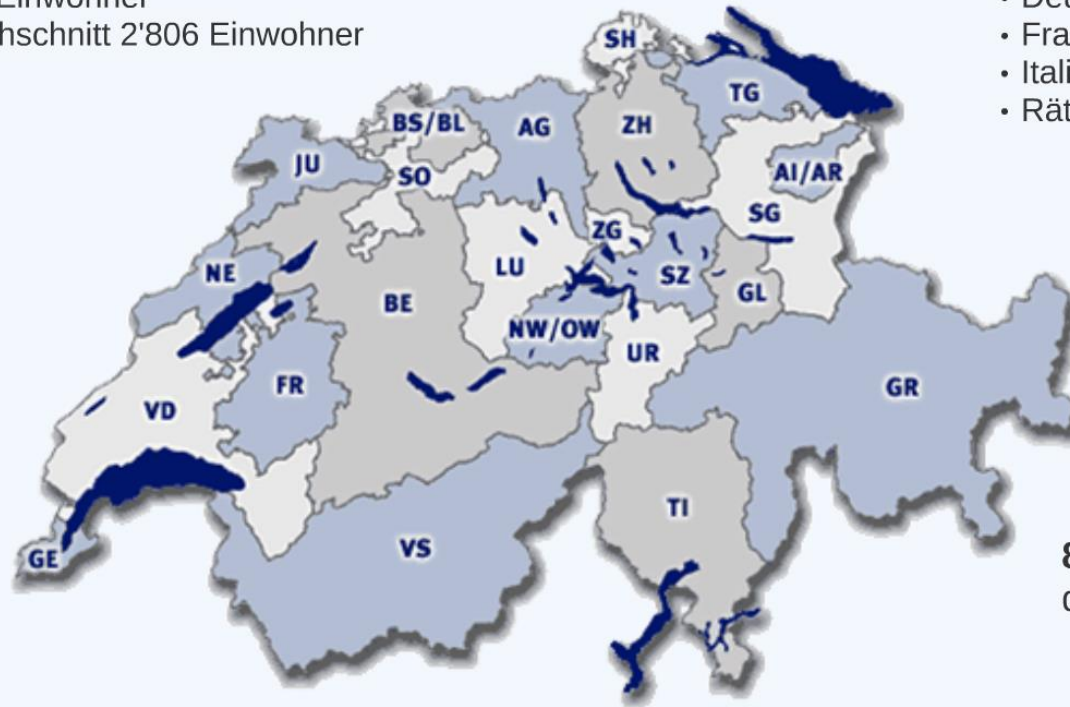
### 2352 Gemeinden

mit 20 bis 380'000 Einwohner

Median 1023, Durchschnitt 2'806 Einwohner

### Vier offizielle Landessprachen

- Deutsch 65,6 % der Bevölkerung
- Französisch 22,8 % der Bevölkerung
- Italienisch 8,4 % der Bevölkerung
- Rätoromanisch 0,6 % der Bevölkerung



**8,1 Millionen Einwohner,**  
davon 24 % Ausländer

### 26 Kantone mit

15'000 bis 1.4 Millionen Einwohner

## **Aufgabe von Prozessen und Zertifizierungen in der Verwaltung**

In der Verwaltung werden Prozesse nicht primär zur Kosteneinsparung sondern zur optimaleren Wirkungserzielung eingesetzt (Gleichbehandlung aller).

Zertifizierungen dienen der Qualitätssteigerung aber auch der Legitimierung gegenüber politischen Entscheidungsträgern (die Verwaltung erfüllt die gleichen Qualitätsstandards wie die Privatwirtschaft).

Grundlage für öffentliche Förderung (z.B. BSV finanziert nur stationäre Drogeneinrichtungen, die nach QuaTheDA zertifiziert sind).

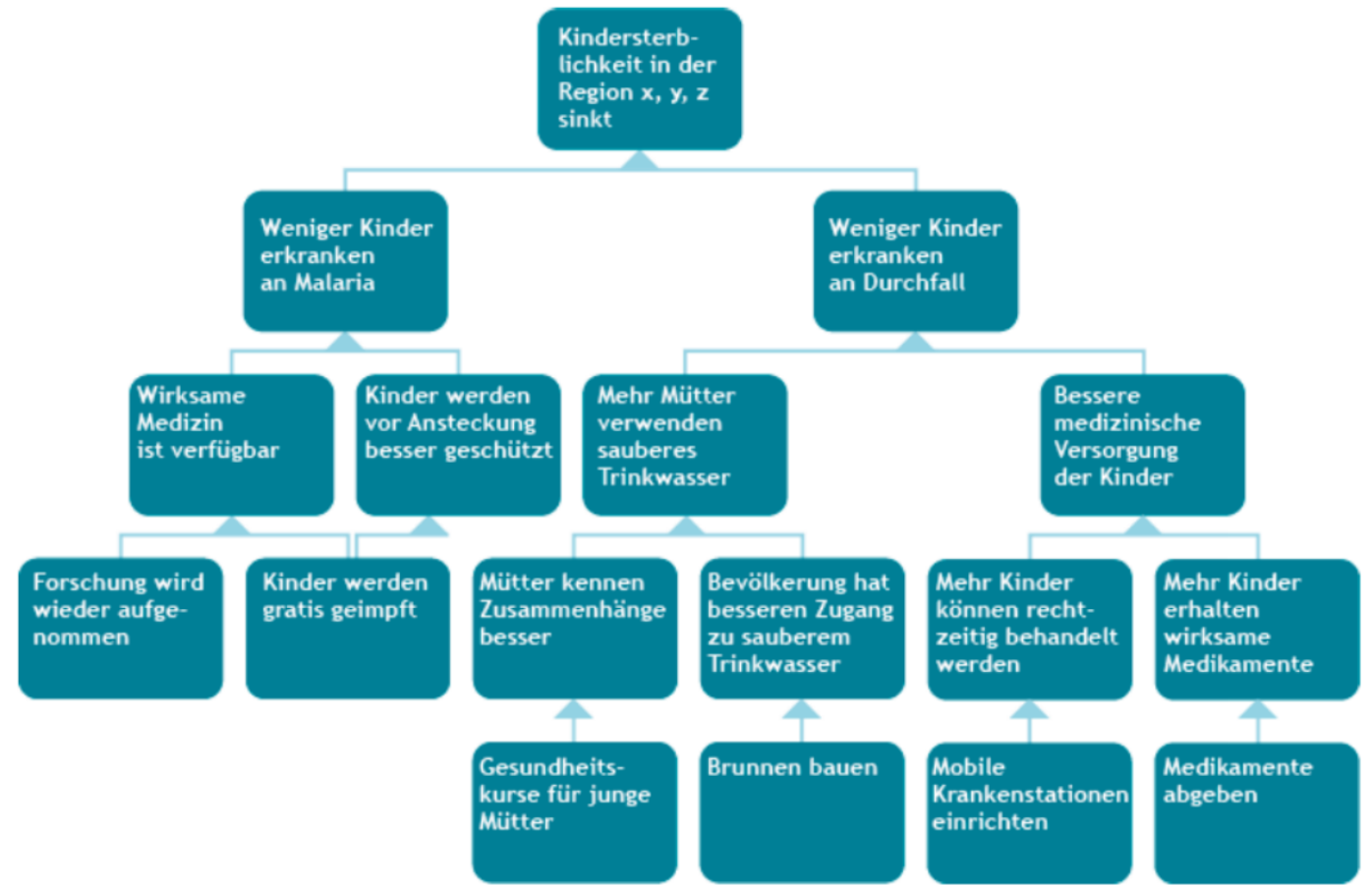
## **Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WoV)**

Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WoV) ist das schweizerische Synonym für New Public Management.

So wie jedes Land eine eigene New Public Management Philosophie entwickelt hat, gibt es in der Schweiz auch für jeden Kanton und fast jede Gemeinde eine individuelle Lösung.

In der Schweiz betrifft WoV nicht nur die Verwaltung sondern immer auch die Parlamente (Budgetprozess / Entscheidungskompetenzen).

## Wirkungsorientierung in der Verwaltungsführung



Quelle: ZEWO.CH

## Einfaches Logic-Modell



## Umsetzung in WoV (Gemeinde Reinach – Zielsetzung)

<p><b>Wirkungsziel</b> Sozialhilfebezüger/innen sind innert nützlicher Frist wieder finanziell unabhängig</p>	<p><b>Wirkungsindikator</b> Durchschnittliche Unterstützungsdauer</p>	<p><b>Sollwert</b> &lt;18 Monate</p>
<p><b>Qualitätsziel</b> Die Klientinnen und Klienten erhalten eine angemessen intensive Beratung</p>	<p><b>Qualitätsindikator</b> Anteil Klientinnen und Klienten mit mindestens monatlichem Gespräch</p>	<p><b>Sollwert</b> &gt;60%</p>

## Umsetzung in WoV (Gemeinde Reinach - Berichterstattung)

Ziel	Indikator	Ist 2011	Soll 2012	Ist 2012	AUSGESUCHTE WIRKUNGSZIELE
Sozialhilfebezügerinnen und -bezüger sind innert nützlicher Fristen wieder finanziell unabhängig.	Durchschnittliche Unterstützungsdauer in Monaten	11.5 Mt.	= 18 Mt.	14.1 Mt.	
Die Verfügungen werden gesetzeskonform erlassen.	Gutgeheissene Einsprachen aufgrund formaljuristischer Fehler	2	= 0	1	
Sozialhilfebezügerinnen und -bezüger sind in den primären Arbeitsmarkt integriert.	Anteil integrierte allein erziehender Personen	56 %	> 50 %	52 %	
Sozialhilfebezügerinnen und -bezüger sind in den primären Arbeitsmarkt integriert.	Anteil Klienten, welche einer Arbeit nachgehen	39 %	> 30 %	39 %	



## Umsetzung in WoV (Kanton Zug – Zielsetzung)

Leistungsgruppe 3: Wissensmanagement und -transfer					
9	Sensibilisieren und informieren der Bevölkerung über die individuellen Möglichkeiten, sich gesundheitsförderlich resp. krankheitsverhindernd zu verhalten	Zuger Bevölkerung	Teilnahme an den Gesundheitstagen Zug 2013, 450 persönliche Kontakte	An verschiedenen öffentlichen Veranstaltungen werden insgesamt 500 Personen persönlich angesprochen	Steigend
10	Teilnehmen an der Schweizerischen Gesundheitsbefragung (SGB) 2012	Zuger Bevölkerung	Die Rohdaten werden vom BFS an den Kanton Zug geliefert.	Die Daten der SGB liegen ausgewertet vor	Gleich
D	Unterlagen des Internetangebotes können gut und leicht gefunden werden	Zuger Bevölkerung und Fachpersonen im Kanton Zug	Downloads +5 %, Anzahl Besucher/innen +5 % gegenüber 2012. Das Projekt Freelance ist auf Facebook präsent. Der Internetauftritt des Gesundheitsamtes ist eng mit der Präsenz in Facebook verknüpft	Downloads und Anzahl Besucher/innen sind gleich hoch wie in 2013. Der Einsatz von Sozial Media ist überprüft worden	Gleich

## Umsetzung in WoV (Kanton Zug – Berichterstattung)

Leistungsgruppe 3: Wissensmanagement und -transfer			
9	Sensibilisieren und informieren der Bevölkerung über die individuellen Möglichkeiten, sich gesundheitsförderlich resp. krankheitsverhindernd zu verhalten	An verschiedenen öffentlichen Veranstaltungen werden insgesamt 500 Personen persönlich angesprochen	●
10	Teilnehmen an der Schweizerischen Gesundheitsbefragung (SGB) 2012	Die Daten der SGB liegen ausgewertet vor	●
D	Unterlagen des Internetangebotes können gut und leicht gefunden werden	Downloads und Anzahl Besucher sind gleich hoch wie in 2013; der Einsatz von Sozial Media ist überprüft worden	●
E	Teilnehmen an der Schweiz. Befragung zum Gesundheitsverhalten von Schülerinnen und Schüler (HBSC) 2014	Die Befragung kann im Kanton Zug mit repräsentativer Stichprobe durchgeführt werden	●

## **Benchmarking von gemeindlichen Dienstleistungen**

Benchmarking als Instrument zur Effizienzsteigerung über den Vergleich von Prozessen und entsprechenden Prozess-Indikatoren.

Im Kanton Aargau gibt es die IG Benchmarking.

Das regelmässige Gemeindemonitoring des kpm der Uni Bern (Prof. Dr. Reto Steiner) erhebt Leistungsindikatoren der Schweizer Gemeinden.

Die FHNW-NPPM hat ein Projekt für kleine Gemeinden konzipiert, das mittels Prozessvergleichen und best-practise Modellen die zukünftige Leistungserbringung von kleinen Gemeinden sicherstellen will. Im Moment fehlt das Geld für die Umsetzung.

## **Ausblick**

### Fazit:

Prozesse sind für Verwaltungen wichtig, entsprechende Tools und KnowHow auch.

### Chancen:

Bezüglich Automatisierung von Prozessen kann noch sehr viel gemacht werden. Cloud-Computing bietet zusätzliche Chancen, insbesondere in Bezug auf kleine Gemeinden.

### Herausforderung:

Gemeinden mit weniger wie 10'000 Einwohner (rund 2200 von 2350 Gemeinden) haben kaum die Mittel und das fachliche KnowHow für entsprechende Prozesse / Massnahmen.