

# Unternehmer in der öffentlichen Verwaltung - Public Entrepreneur!

**Öffentliche Verwaltung und unternehmerischer Geist müssen sich nicht gegenseitig ausschließen. Vielmehr können Verwaltungsreformen und unternehmerisches Handeln sich gegenseitig unterstützen. Bis jetzt haben Unternehmer im öffentlichen Sektor, sog. Public Entrepreneurs in der Schweiz jedoch Seltenheitswert, sind aber sehr erfolgreich wie auch Dr. Nadja Germann vom Büro für die Aus- und Weiterbildung der Gemeinden im Kanton Tessin.**

MARTINA JAKL

Öffentliche Verwaltungen besitzen gegenüber dem Steuerzahler eine Verantwortung effizient und effektiv zu arbeiten, womit vielfach auch ein Spardrang verbunden wird. Oftmals wird zudem in der Öffentlichkeit moniert, dass einer «ineffizienten Bürokratie» ein a priori «effizienter Privatsektor» gegenübersteht und dass die Privatisierung hier das einzig richtige Mittel sei. Aber es gibt auch andere Wege. Mit Public Entrepreneurship soll unternehmerisches Handeln in der öffentlichen Verwaltung gefördert werden, welches eben diese gewünschte Effizienz und Effektivität fördern kann. Leider führt dieses Thema sowohl in Theorie als auch Praxis noch eher ein Schattendasein, obwohl die ersten Arbeiten zu diesem Thema bereits vor über 40 Jahren erschienen sind. Daher sind die wenigen Beispiele, die es gibt, umso interessanter und bewundernswerter. Denn, wenn man einmal solche Unternehmer in der öffentlichen Verwaltung sich entfalten lässt, dann sind diese

sehr erfolgreich, wie auch das «Centro di formazione per gli enti locali (CFEL – Zentrum für die Aus- und Weiterbildung der Gemeinden)», in dem Dr. Nadja Germann im Kanton Tessin erfolgreich als Public Entrepreneur tätig und Lehrverantwortliche tätig ist.

## GESETZLICHE REVISION FÜHRT ZU UNTERNEHMERTUM IN DER VERWALTUNG

Die Geschichte des CFEL beginnt Ende der 80'er Jahre, da zu diesem Zeitpunkt der Kanton Tessin mit der Revision des Gesetzes über die Gemeindeorgane welche u.a. die berufliche Aus- und Weiterbildung von Gemeindeangestellten explizit regelte und damit auch die Notwendigkeit von Kursen festschrieb. Es sollte aber noch einige Zeit dauern bis am 6. Juni 2001 der Grosse Rat des Kantons Tessin das «Regolamento sulla formazione professionale di base e continua per il settore degli enti locali» verabschiedete, um der Aus- und Weiterbildung für Angestellte der Gemeindeverwaltungen eine Struktur und einen institutionellen Rahmen zu geben. So sollten sich neu auch die Gemeindeschreiber obligatorisch fortbilden, aber dafür mussten erst ein Kurs, vor allem aber auch ein Konzept geschaffen werden. Mithilfe einer wissenschaftlichen Studie wurde festgestellt, dass sowohl Mitglieder der Exekutive als auch das Personal einen Bedarf an Aus- und Weiterbildungszyklen in rechtlichen, prozeduralen oder organisatorischen Bereichen sowie im Managementwissen haben. Auf der Grundlage dieser und weiterer



Daten wurde das Aus- und Weiterbildungskonzept ausgearbeitet. Der Kanton selber hatte zu diesem Zeitpunkt keine Stelle, welche sich mit dieser Art von Ausbildung befasste und daher entschloss man sich, da ja das Kundenbedürfnis vorhanden war, ein eigenes Büro dafür zu schaffen. Somit entstand nach und nach das CFEL nach dem Prinzip der Selbstfinanzierung, wobei der Kanton lediglich in den ersten Jahren Starthilfe gab, indem in den ersten Jahren durch ihn das bezahlt wurde, was das CFEL noch nicht erwirtschaften konnte

### **ÖFFENTLICHE KMU ALS ZIEL**

Das CFEL hat seit seinen Anfangszeiten ein gutes Wachstum hingelegt und verfügt jetzt über ein breites Aus- und Weiterbildungsangebot, dass die Bedürfnisse von Auszubildenden bis zum Public Manager abdeckt (siehe Abbildung). Die Kurse orientieren sich an aktuellen und zukünftigen Anforderungen für Politiker, Kader und weitere Amtsträger der öffentlichen Verwaltung – vor allem in den Bereichen Recht, Verwaltungsablauf und Management. Vor allem die Gemeindeangestellten und die Gemeindeschreiber sollen auf verschiedenen Stufen in den wichtigsten Bereichen, welche die tägliche Arbeit beeinflussen, eine solide Basisausbildung angeboten bekommen und diese mit einem kantonalen Diplom abschliessen können. Die Gemeinden sollen sich nach Abschluss des Kurses durch ihre Gemeindeschreiber im Idealfall, den entsprechenden politischen Willen und passende gesetzliche Grundlagen vorausgesetzt, wie eine Art öffentliches KMU verhalten, das sowohl nach betriebswirtschaftlichen Kriterien arbeitet, als auch Kunden namens Bürger hat, welche als solche behandelt werden sollen. Damit soll die Effizienz und Effektivität der Gemeinden verbessert und die Dienstleistungsqualität gesteigert werden. Aber auch aktuelle Themen wie der Umgang mit anderen Kulturkreisen werden als Kurse angeboten. So ist u.a. die Kantonspolizei Tessin ein Kunde beim Kurs Multikulturalität, welcher sich zum Kassenschlager entwickelt hat.

### **UNTERNEHMER IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG UND IN KMU**

Unternehmer in KMU und Gemeindeschreiber haben viel mehr gemeinsam als man eigentlich

denken würde. Dies betont auch Nadja Germann, da beispielsweise Kurse für die Weiterbildung von KMU-Inhabern wie etwa das Intensivstudium KMU an der HSG, wo Nadja Germann einige Zeit tätig war, sehr viel gemeinsam haben mit den Zielen ihres jetzigen Tätigkeitsfeldes. Nach ihrer Erfahrung sind Themen wie Mitarbeitermotivation oder Anreizsysteme sowohl bei Gemeinden als auch bei KMU eine Herausforderung. Die möglichen Lösungsansätze sind aber unterschiedlich, da die Gemeinden sozusagen unter Nebendingungen agieren müssen. Lohn-erhöhungen oder Boni sind in KMU als Mittel der Mitarbeitermotivation gang und gäbe. In Gemeinden sind diese Mittel aber aufgrund der öffentlichrechtlichen Stellung nur sehr schwer bis gar nicht durchsetzbar. Aber dies ist nur ein Element unter vielen. Ein anderes Beispiel wäre, dass Gemeinden nicht wie ein KMU Konkurs gehen können, aber genauso wie ein KMU auf Kundenzufriedenheit achten müssen. Zwar müssen die Kunden einer Gemeinde, auch wenn sie unzufrieden sind, weiter in dieser Gemeinde bspw. ihre Wohnsitzbestätigung holen gehen, aber politischer oder medialer Druck ist zunehmend auch ein Thema bei Gemeinden wenn es um deren «Kundenzufriedenheit» schlecht bestellt ist. Einzig die Umsatzeinbusse aufgrund mangelnder Kundschaft bleibt den KMU in der Privatwirtschaft vorbehalten.

### **EFFEKTIVITÄT UND EFFIZIENZ**

Wer Effizienz und Effektivität in der öffentlichen Verwaltung lehrt, muss sich selbst an diese Prinzipien halten. Das CFEL erfüllt seine Aufgabe mit einem total von ca. 450% Stellenprozenten. Darin sind Konzeption, Organisation und administrative Begleitung der Diplommkurse, der Weiterbildungskurse und der Kurse nach Mass enthalten. Teilweise sind die Mitarbeiter des CFEL wie Nadja Germann auch selbst in der Ausbildung tätig und bringen den Studierenden Qualitätsmanagement oder andere Themen näher. Das CFEL unterscheidet sich aber auch durch eine eigene Budgetverantwortung und kann zudem weitgehend selbst über das Leistungsangebot entscheiden. Das bietet zwar einiges an unternehmerischer Freiheit, gleichzeitig setzt es aber das Büro auch dem freien Markt aus, da auch andere Wettbewerber, bspw. Universitä-

ten oder Beratungsunternehmen ebenfalls solche Kurse anbieten könnten.

#### **VOR- UND NACHTEILE DES LEBENS ALS PUBLIC ENTREPRENEUR**

Momentan hat ein Public Entrepreneur noch mit zahlreichen Widrigkeiten zu kämpfen, unter anderem mit zahlreichen Vorschriften, welche auch die öffentlichen Verwaltungen verlangsamen, dies erfährt Nadja Germann in ihrer täglichen Praxis. Nicht zuletzt damit ist vermutlich auch zu erklären, weshalb viele Unternehmerpersönlichkeiten es überhaupt nicht in Betracht ziehen, im öffentlichen Sektor tätig zu werden. In das Projekt CFEL ist sie auf Grund ihrer Fachkenntnisse im Bereich Lehre und Verwaltung hineingekommen. Der Entscheid Unternehmerin zu werden, war dabei nach Nadja Germann ganz einfach, da das Gesetz ihnen einen Auftrag gegeben hat und gleichzeitig man sich selber finanzieren soll, ergo: man wird Unternehmerin wie Nadja Germann dann noch schelmisch hinzufügen.

Nach den Erfahrungen von Nadja Germann ist ein Public Entrepreneur vor allem bei der Ressourcenverwendung und der Nutzung von Geschäftschancen eingeschränkt. Er verfügt meist über ein Globalbudget zur Erfüllung eines Leistungsauftrages, im besseren Fall hat er keinen spezifischen Leistungsauftrag und erhält gewisse finanzielle Unterstützung durch die öffentliche Hand. Die Verwendung dieser Gelder unterliegt aber einigen Einschränkungen. Einerseits unterliegt die Verwendung öffentlicher Gelder dem strengen Blick von Politikern und Öffentlichkeit, andererseits beispielsweise ist der Auf- oder Abbau von personellen Kapazitäten mit komplizierten und zeitraubenden Prozessen verbunden, was die Reaktion auf Veränderungen im Markt erheblich erschwert. Kommt erschwerend hinzu, dass sich das CFEL aufgrund der Kantonshoheit auf den Kanton Tessin beschränkt und sich daher die Expansionsmöglichkeiten auf diesen Raum beschränken. Aber es gibt auch etliche Vorteile als Public Entrepreneur, so ist man aufgrund der Grösse und des relativen Freiraums flexibler und rascher am Markt als eher trägere, öffentliche Bildungsinstitutionen. Kommt hinzu, dass die Kunden gewisse Kurse besuchen

müssen und, falls sie von den Leistungen überzeugt sind, dann auch freiwillig weitermachen. So auch der Bürgermeister einer 500-Seelen Gemeinde, der sich bei Nadja Germann anlässlich einer Diplomfeier herzlich bedankte, dass das CFEL seinem Gemeindeschreiber so interessante Managementkonzepte beigebracht hat, die dieser jetzt aus eigener Kraft realisieren könne. Aus der Erfahrung von Nadja Germann hätte sich eine solche Gemeinde nie einen regulären Unternehmensberater leisten können und kann sich jetzt selber helfen.

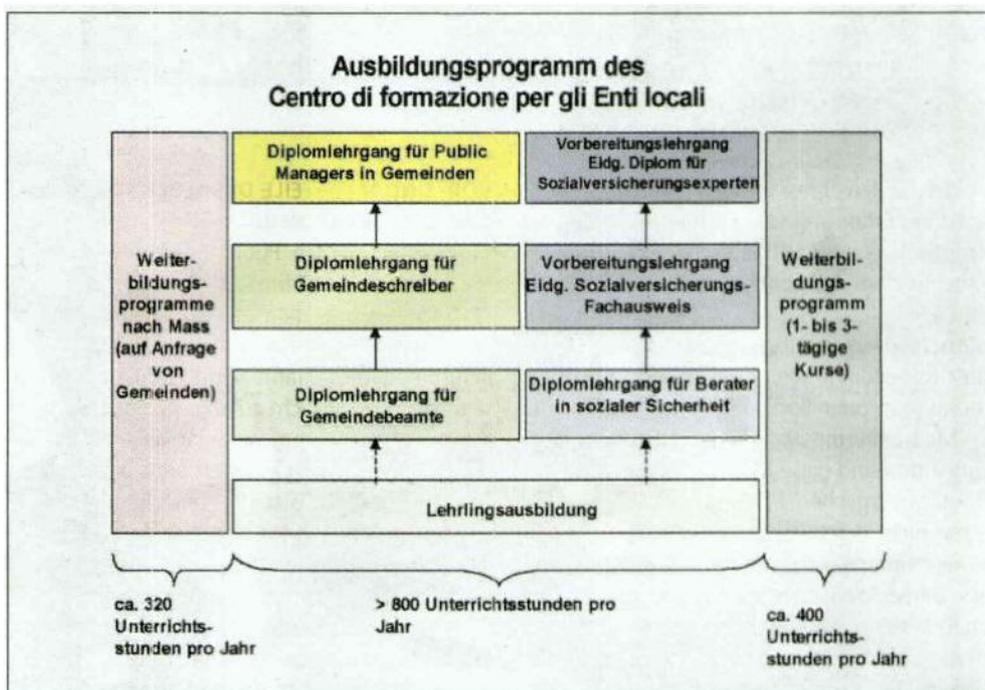
#### **PUBLIC ENTREPRENEURSHIP ALS VERSUCHSBALLON**

Ein Public Entrepreneur kann effizienter und effektiver arbeiten als die klassische Verwaltung wie Nadja Germann's CFEL zeigt. Dadurch ergibt sich auch seine Daseinsberechtigung. Nadja Germann und ihre Mitsstreiter leisten im Tessin aber vor allem schweizweite Pionierarbeit. Das Projekt als solches ist einzigartig in der Schweiz und möglicherweise wegweisend für andere Kantone. Öffentliche Verwaltungen müssen nach den Prinzipien des New Public Management rentabel sein und effizient arbeiten. Das CFEL kann daher als ein erster «Versuchsballon» des Kantons Tessin gesehen werden, der diese Prinzipien mit unternehmerischer Initiative umzusetzen versucht. Durch die in der Schweiz wohl einzigartige Organisationsstruktur und die gewährten Freiheiten ist es dem CFEL möglich, wirtschaftlich effizient zu arbeiten und sich in naher Zukunft, notabene als kantonale Stelle, selbst zu finanzieren. Interessant ist aber auch, dass durch die Aus- und Weiterbildungstätigkeit, wie auch durch die Vorbildrolle des CFEL die Gemeindeverwaltungen an die Prinzipien des New Public Management und des Managements allgemein herangeführt werden. Kommt hinzu, dass die Kunden so hautnah erleben, dass Public Entrepreneurship ein interessantes und lohnenswertes Modell ist. Es handelt sich demnach gewissermassen um einen Public Entrepreneur, der das Prinzip des Public Entrepreneurship direkt und indirekt fördert und vielleicht gibt es irgendwann auch in anderen Kantonen Public Entrepreneurs mit eigenen Büros.

**MARTINA JAKL**

ist Assistentin für Betriebswirtschaftslehre am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen.

Der vorliegende Artikel entstand unter Mithilfe von Fabio Duma und Marcus Kuhn.



**DAS CENTRO DI FORMAZIONE PER GLI ENTI LOCALI IN ZAHLEN**

Jedes Jahr organisiert das CFEL über 1'500 Unterrichtsstunden bzw. 200 Ausbildungstage, darunter:

- 4 Basislehrgänge mit einer Dauer von ein bis zwei Jahren (ca. 800 Unterrichtsstunden)
- 30 Weiterbildungskurse (ca. 400 Unterrichtsstunden)
- 40 Ausbildungstage «nach Mass» (320 Unterrichtsstunden)
- 92 Absolventen haben im Jahr 2005 die Examen abgelegt
- 30 Diplomarbeiten wurden im Jahr 2005 erarbeitet und bewertet
- Im Jahr 2004 besuchten insgesamt 1'553 Personen die Kurse des CFEL
- Die durchschnittliche Teilnehmerzahl pro Kurs beträgt 21 Personen
- Im Jahr 2004 wurde ein Eigenfinanzierungsgrad von 58.5% erreicht

