



# Marketing für öffentliche Verwaltungen

Nur ein scheinbarer Widerspruch. Denn gerade Verwaltungen werden in Zukunft mehr tun müssen, wenn es darum geht, Management-Defizite aufzuholen und das zum Teil schwindende Vertrauen der Öffentlichkeit zurückzugewinnen.

Nachstehend werden einige Gedanken zur öffentlichen Verwaltung am Beispiel von Gemeindeverwaltungen dargestellt. Die Äusserungen können aber in angepasster Form auf alle öffentlichen Verwaltungen übertragen werden.

## Die Gemeindeverwaltung

Der Zweck der Gemeindeverwaltung besteht in der Erfüllung von demokratisch festgelegten, öffentlichen Aufgaben und in der Erbringung von konkreten Leistungen für die das Gemeindegebiet betreffenden Mitglieder und Zielgruppen. Das Gemeinwesen hat in unserem föderalistischen Staatssystem in vielerlei Hinsicht eine besondere Bedeutung. In der Kette unserer Demokratie stellt die Gemeinde ein ausserordentlich wichtiges Glied dar. Die vielfältigen Beziehungen zwischen Bürger, Unternehmen, Verbänden, Vereinen usw. und unserem Staatswesen finden vor allem auf kommunaler Ebene statt. Aufgrund dieser Beziehungen bilden sich Einstellungen und Meinungen (positive wie negative) mit entsprechenden Verhaltensweisen.

## Die Gemeindeverwaltung und ihr Umfeld

Die Gemeindeverwaltung ist in der Situation, dass sie die verschiedenen Gesetze und Verordnungen von Bund und Kanton gegenüber den verschiedenen Zielgruppen zu vollziehen hat. Die Zielgruppen: Einwohner, Unternehmen, Vereine, Verbände, Zweckverbände, Parteien, Kommissionen usw. weisen wiederum sehr unterschiedliche Bedürfnisse auf. Die unterschiedlichen Interessen der einzelnen Elemente bringen es nun mit sich, dass Konflikte bis zu einem gewissen Grad vorprogrammiert sind.

## Einflüsse und Entwicklungen der Verwaltung und in den Gemeinden

In den letzten Jahren haben sich folgende Tendenzen bemerkbar gemacht:

- Die Mobilität der Einwohner nimmt ständig zu (Zu- und Wegzuger).
- Der Anspruch der Einwohner an die Gemeindeverwaltung wird grösser (immer mehr Leistungen werden von der Gemeindeverwaltung erwartet und gefordert).
- Abnehmende Obrigkeitgläubigkeit der Bürger.
- Zunahme von neuen, respektive revidierten Gesetzen und Verordnungen, die der Gemeinde zum Vollzug übergeben werden.
- Der Anspruch von Behörden und Kommissionen an die Gemeindeverwaltung ist ebenfalls gestiegen.
- Nebenamtliche Behördemitglieder sind immer schwieriger zu finden.
- Qualifizierte Beamte und Angestellte sind immer schwerer zu rekrutieren.
- Wahl- und Stimmbeteiligungen sind seit Jahren relativ gering.
- Bürger sind immer seltener zur aktiven Mitarbeit in der Gemeinde zu bewegen.
- Das aktive Dorfleben verkümmert zusehends.
- Der Verwaltungsapparat wird vielfach als nicht effizient angesehen.
- Das Image und das Vertrauen in die Gemeindeverwaltung wird sehr unterschiedlich beurteilt.

Die gemachte Aufzählung hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Bei näherer Betrachtung der aufgezeigten Tendenzen gibt es **zwei Aspekte, die sich herauskristallisieren:**

1. Die **Anforderungen an die Führung und Organisation** einer Gemeindeverwaltung werden immer höher (quantitativ und qualitativ).
2. Die **Beziehungen** zwischen Gemeindeverwaltung einerseits und andererseits zwischen den verschiedenen Zielgruppen innerhalb der Gemeinde sind in Zukunft **gezielt zu pflegen**, damit das gegenseitige Vertrauen gestärkt werden kann.



## Marketing in der Führung von Gemeinden

Im Zusammenhang mit öffentlichen Verwaltungen von Marketing zu sprechen, scheint zunächst ein begrifflicher Widerspruch zu sein. Es wird häufig davon ausgegangen, dass auf diesem Gebiet aufgrund einer fehlenden Konkurrenz keine Marktverhältnisse bestehen und deshalb Marketing nicht notwendig sei.

Bei genauer Betrachtung geht jedoch klar hervor, dass auch Gemeinwesen in mehr oder weniger ausgeprägter Form die klassischen Marketing-Instrumente Marktleistung, Preis, Kommunikation und Distribution aufweisen. Der Grund, warum bei öffentlichen Verwaltungen nicht von Marketing gesprochen wird, liegt eher darin, dass man sich diesen Tatsachen nicht bewusst ist, und dass die beschriebenen Instrumente zufällig, passiv und unkoordiniert eingesetzt werden.

**Marketingorientierung für öffentliche Verwaltungen bedeutet in diesem Sinne nichts anderes als ein konsequentes Einbeziehen der verschiedenen Zielgruppen und Partner in das gesamte Handeln.**

### Beispiel:

Von den Beamten und Angestellten wurde bis anhin eine sogenannte Dienstgesinnung verlangt bzw. erwartet. Diese beinhaltet eine fachgerechte Aufgabenerfüllung im Dienst der Sache des Staates. Der Aufgabenvollzug stand im Mittelpunkt. Heute nun spricht man von einer Dienstleistungsgesinnung, d.h. die öffentliche Verwaltung ist ein Dienstleistungsbetrieb, seine Kunden und Partner die Öffentlichkeit, der Bürger. Im Dienste der Bürger bringt der Staat Leistungen. Und überall dort, wo Beamte/Angestellte in konkreten Kommunikations- und Leistungsbeziehungen aufeinander treffen, wird nun von der Verwaltung Bürgerfreundlichkeit oder Marketing-Orientierung erwartet.

Heute gilt also mehr denn je:

**Jede erfolgreiche Organisation kommt nicht darum herum, ein aktives Marketing zu betreiben.**

## Vorgehensschritte zur Erarbeitung einer integrierten und marketingorientierten Gesamtkonzeption von öffentlichen Verwaltungen

Nachfolgend sollen stichwortartig die einzelnen Phasen und Entscheide bei der Erarbeitung einer Gesamtkonzeption aufgezeigt werden.

### 1. Situationsanalyse

- Erfassen der Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen.
- Aufnahme des Ist-Zustandes der Verwaltungsorganisation.
- Schlussfolgerungen.

### 2. Zielsetzung

- Erarbeiten von Leitbild.
- Festlegen von mittel-/langfristig zu erreichenden Zielen (quantitativ und qualitativ).
- Festlegen von Teilzielen/Bereichszielen.
- Bestimmen von Prioritäten.

### 3. Bestimmung der Marketing-Instrumente

#### 3.1 Marktleistungsgestaltung

- Bestimmung der Angebotsbreite und -tiefe.
- (Nebst den vom Gesetz und von Reglementen vorgeschriebenen Leistungen geht es hier darum, zusätzliche Dienstleistungen und Dienstleistungsgrad zu bestimmen.)

#### 3.2 Preis/Gebührengestaltung

- Zuerst ist festzulegen, in welchem Grade Dienstleistungen „verkauft“ werden sollen.
- Festlegen, nach welchen Kriterien Gebühren, Tarife usw. aufgebaut sind (Verursacherprinzip, Nivellierungsprinzip, Kostenlosigkeit).
- Zahlungskonditionen.

#### 3.3 Kommunikationsgestaltung

- Ausarbeiten eines Corporate Design (einheitliches Erscheinungsbild).
- Festlegen der einzusetzenden Kommunikationsmittel (Inserate, Informationsblätter,



- Info-Tagungen, Schulungen, Teilnahme/Unterstützung/Durchführung von Veranstaltungen und Anlässen, Kontaktpflege usw.).

## 4. Anpassung des Führungs- und Organisationssystems

- Festlegen der Organisation (Stellenplan).
- Zahl und Qualifikation der Mitarbeiter.
- Schulungsbedarf für Mitarbeiter (Mitglieder- resp. Bürgerfreundlichkeit, Dienstleistungsgesinnung).
- Erarbeiten von Führungs- und Planungssystemen.
- Anzuwendende Führungsprinzipien.
- Aufbau eines Informationssystems.
- Zusammenfassung der erarbeiteten Unterlagen in einem Führungs- und Organisationshandbuch.

## 5. Anpassung der Infrastruktur

Hier geht es um infrastrukturelle Anpassungen (Einrichtungen, einzusetzende Hilfsmittel usw.).

## 6. Massnahmenplan mit Budget

Hier geht es darum, die einzelnen Massnahmen aufzulisten mit Beschreibung der einzelnen Massnahmen, zeitlicher Einsatz, Verantwortlichkeiten und Kostenfolgen.

## 7. Realisierung

Auf Worte folgen Taten.

## 8. Controlling

Die durchgesetzten Massnahmen sind bezüglich Zielerreichung zu überwachen.

Je nach Bedeutung der verschiedenen Beziehungsgruppen in einer Gemeinde ist es ratsam, die einzelnen **Marketing-Mix-Instrumente für jede Gruppe** speziell festzulegen.

Bei den aufgeführten Vorgehenschritten und Massnahmen handelt es sich um Vorschläge, die je nach Situation erweitert oder weggelassen werden können. Im Verlaufe des Problemlösungsprozesses muss unter Umständen auf zuvor erarbeitete Lösungen zurückgegriffen werden. Gegebenenfalls sind weitere Alternativen zu prüfen. Wichtig ist jedoch, dass nach Abschluss aller Arbeiten eine in sich geschlossene und zielgerichtete Gesamtlösung vorliegt.

Für öffentliche Verwaltungen wird die beschriebene **Gesamtkonzeption** im Sinne von

- Marketingdenken/Bürgerfreundlichkeit/ Dienstleistungshaltung
- Mitarbeiterorientierter Arbeitsgestaltung
- Führung durch Zielsetzung

**je länger je unerlässlicher.** Nur damit sind sie in der Lage, die komplexen Aufgaben effizient zu lösen und ihre Beziehungen zu ihrer „Umwelt“ zu verbessern. Dem gezielten und systematischen Einsatz der Kommunikations-Instrumente zur Bearbeitung und Beeinflussung der verschiedenen Zielgruppen wird dabei in Zukunft eine zentrale Rolle zukommen.

## Unterschiede im Management von Unternehmungen und öffentlichen Verwaltungen

Unternehmungen sind freien Märkten ausgesetzt, die Steuerungs- und Sanktionsfunktionen übernehmen. Das heisst, Unternehmungen die keinen Erfolg (Gewinn) haben, scheiden aus dem Wettbewerb aus. Verwaltungen sind nun ganz oder teilweise auf Nichtmärkten tätig. Der Überlebenskampf entfällt grösstenteils. Dieser Umstand bringt es nun aber mit sich, dass es äusserst schwierig zu beurteilen ist, wie effizient und erfolgsorientiert eine Verwaltung arbeitet. Hier bestehen offensichtlich ausserordentliche **Probleme bei der Zielsetzung, Planung und Kontrolle.**

Auf Grund von bestehenden Marktsituationen sind Unternehmungen gezwungen, sich durch **Anpassungen und Weiterentwicklungen gegen die Konkurrenz zu behaupten.** Dies erfordert von Ihnen zukunftsgerichtete, strategische und risikoreiche Entscheide. Deren Umsetzung verlangen Anpassungen der Strukturen und Kapazitäten. Dieser Dynamik unterliegen nun Verwaltungen weniger oder gar nicht. Zahlreiche weitere Faktoren wie

- garantierte Finanzmittel
- monopolistische Leistungen
- Priorität des Aufgaben- und Normenvollzuges
- fehlende Erfolgsgrössen hemmen Erfolgsverbesserungen
- Sicherheitsdenken
- Trägheit demokratischer Prozesse



- bürokratische Abläufe und Kulturen führen oftmals dazu, dass Verwaltungen in einer Art Selbstzweck erstarren, so dass Ziele, Leistungen und Strukturen den Umweltveränderungen zuwenig angepasst werden. Zukunftsorientiertes Handeln und Agieren kommen eher zu kurz.

Weiterbildungskonzepte, Planungs- und Kontrollsysteme, Reglemente, usw.

Es ist an dieser Stelle klar festzustellen, dass viele Verwaltungen besser sind als ihr Ruf, dass die aufgezeigte Trägheit weitgehend strukturbedingt ist und dass viele Verwaltungen in den letzten Jahren ihre Effizienz und Marketingorientierung wesentlich gesteigert haben. Ziel soll es sein, die **Mitarbeiter in Verwaltungen** dazu zu befähigen, das aufgezeigte Managementdefizit selber einzusehen und zu analysieren sowie aufgrund dieser Einsicht, sie zu **Einstellungs- und Verhaltensänderung zu bewegen**.

## Dienstleistungen für öffentliche Verwaltungen

### Ausarbeiten von Leitbildern

Übernahme der Projektleitung für die Ausarbeitung von Leitbildern. Erarbeiten der notwendigen Grundlagen, methodisch-systematische Unterstützung der Projektgruppe.

### Organisations-Analysen und Entwicklung

Durchführen von Organisations- und Stellen-Analysen, Aufnahme des Ist-Zustandes, Beurteilung der Aufbau- und Ablauf-Organisation, sowie eingesetzte Hilfsmittel, Ermittlung der Bedürfnisse.

Ausarbeiten von Organisationsvorschlägen mit Aufgabenverteilung und Stellenentwicklung.

### Überarbeiten von Dienst- und Gehaltsordnungen (DGO)

Überprüfen von DGO, Vorschläge für Erneuerungen, insbesondere Erarbeiten von flexiblen und transparenten Gehaltssystemen.

### Erarbeiten von verschiedenen Führungs- und Organisationshilfsmitteln

Je nach Bedarf erarbeiten wir Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile, Funktionendiagramme, Arbeitsablaufdiagramme, Aus- und